

Lohnformen, Lohnabrechnung, Lohnrevision
als Möglichkeiten einer leistungsgerechten
Entlohnung

dargestellt
am Beispiel der Bundesbahn-
Ausbesserungswerke

Kurt Georg Schmauß

1960

LOHNFORMEN, LOHNABRECHNUNG, LOHNREVISION
ALS MÖGLICHKEITEN EINER LEISTUNGSGERECHTEN ENTLOHNUNG

dargestellt
am Beispiel der Bundesbahn-Ausbesserungswerke

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München



vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Dipl.-Volksw.
Kurt Georg S c h m a u ß
München
1960

Referent: Prof. Dr. Otto Hintner
Korreferent: Prof. Dr. Guido Fischer
Tag der mündlichen Prüfung: 20. Dezember 1960





Digitized by the Internet Archive
in 2026

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	11
DIE GRUNDLAGEN DER LOHNFORM	
I. Der Begriff der Lohnform und der Leistung	12
II. Die Grunderfordernisse eines leistungsge- rechten Entgeltes	13
III. Die Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeits- schwierigkeit	14
A) Die Lohngruppenbildung aufgrund beruflicher Merkmale der Arbeitnehmer	15
B) Die Lohngruppenbildung aufgrund unmittel- barer Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeits- schwierigkeit	19
1. Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit als Voraussetzung für die Staffe lung der Arbeitsentgelte	
a) Zur Frage der Merkmalsauswahl	20
b) Die Methoden der Arbeitsbewertung	26
Das Wesen der summarischen Arbeitsbewertung	27
Das Wesen der analytischen Arbeitsbewertung	29
c) Zur Frage der Merkmalsgewichtung	30
2. Das Problem der Lohngruppenspannen bzw. Proportionen	34
a) Die Lohnbestimmung bei summarischer Arbeits- bewertung	35
b) Die Lohnbestimmung bei analytischer Arbeits- bewertung	37
c) Die Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen bzw. Umweltverhältnisse	41
IV. Die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad	
A) Der Verzicht auf Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad beim reinen Zeitlohn	45
B) Der Weg zum leistungsgerechteren Zeitlohn	47
1. Die Bemessung der Leistungszulage aufgrund Bewertung des Leistungsträgers	49
2. Die Bemessung der Leistungszulage aufgrund Bewertung der erbrachten Leistung bzw. des persönlich gezeigten Leistungsgrades	50
3. Das Problem der Leistungsstreuung und die Bedeutung für die Festlegung der Leistungs- zulage hinsichtlich Ausmaß und Höchstatz	52

C) Die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bei Akkordlohn	56
1. Die Berücksichtigung der Normalleistung bei Akkordarbeit	57
2. Die Berücksichtigung des individuellen Leistungs- bzw. Zeitgrades	58
3. Die Verknüpfung von Vorgabezeit und Geldfaktor als Voraussetzung angemessener Akkordentlohnung	63
D) Das Verfahren bei Prämienlohn	65
V. Die arbeitsschwierigkeits-, leistungsgrad- und sozialbedingte Lohnstaffelung	68
VI. Die Bildung des Arbeitswertlohnes	69

DIE GRUNDFRAGEN DER LOHNABRECHNUNG

I. Der Begriffsinhalt und die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens im allgemeinen	72
II. Der Begriffsinhalt, die Aufgaben und die Grund- erfordernisse der Lohnabrechnung im besonderen	73
III. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Lohnform, Lohnabrechnung und entlohnungsbezogener Innen- revision unter dem Gesichtspunkt leistungsgerechter Entlohnung	76
A) Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Lohnform und Lohnabrechnung und ihre gegensätzlichen Ver- fahrensinteressen	76
B) Die Lohnabrechnung als Bindeglied zwischen Lohnform und entlohnungsbezogener Innenrevision	79
IV. Die Teilbereiche der Lohnabrechnung	
A) Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, des Leistungsgrades und der sozialbedingten Gegeben- heiten als lohnabrechnungsmäßige Vorarbeit	80
B) Die Lohnabrechnung unter dem Gesichtspunkt der Einkommensberechnung und -zahlung für den Arbeit- nehmer	
1. Die entgeltliche Abrechnung der Unternehmung mit dem Arbeitnehmer	82
2. Der Problemkreis der Lohnzahlung	
a) Der Weg zur monatlichen Lohnzahlung	83
b) Die bargeldlose Lohnzahlung und ihre Kombination mit der monatlichen Lohnzahlung	
Die allgemeine Problematik	85
Die Möglichkeiten und Methoden	86
3. Der Einkommensnachweis des Arbeitnehmers gegen- über Dritten	88

- 4) Die Lohnberechnung unter der Berücksichtigung der Lohnschwund- und Lohnaufschlagung für die Unternehmung

35

DIE INSPEKTION AUF DEM LOHNSYSTEM

I. Allgemeines

- A) Der Begriff der Inspektion und seine Abgrenzung gegenüber Kontrolle und Inspektion
- B) Die Aufgaben der Inspektion in allgemeinen
- C) Die Voraussetzungen einer wirksamen Inspektion

37

38

39

40

41

- II. Die Aufgabe, der Umfang und die personellen Voraussetzungen der Inspektion

42

MEINER FRAU

- III. Die Technik der industriellen Inspektion

43

- A) Die Vertriebsstellen

44

- B) Der Einzelnen- bzw. arbeitsteilige und die Arbeitsstellen des Fabrik als Grundlage der Sozialstruktur

45

- C) Die Arbeitsmethoden

46

DIE LOHNSYSTEME IN DER INDUSTRIALISIERUNG

- I. Die arbeitsteilige Produktion und die organisatorische Gliederung der Unternehmung

47

- II. Die sozialökonomischen Grundlagen für die Entwicklung des Lohnes

48

- III. Die Ausgestaltung des Lohnes

- A) Die Lohnverteilung nach Leistungsgruppen

49

- B) Die Lohnverteilung nach Arbeitsleistung

50

1. Die Lohngruppenbildung aufgrund arbeitsleistungsgemäßer Abgrenzung von Lohnhöhen und Lohnunterschieden

51

2. Die Lohngruppenbildung nach der Leistung

52

3. Die Lohnverteilung nach der Leistung

53

- a) Der Lohn ist in eine Teilzahl und eine Lohnzuschlag

54

	Seite
C) Die Lohnabrechnung unter dem Gesichtspunkt der Lohnaufwands- und Lohnkostenermittlung für die Unternehmung	89

DIE INNENREVISION AUF DEM LOHNSEKTOR

I. Allgemeines	
A) Der Begriff der Innenrevision und seine Abgrenzung gegenüber Kontrolle und Inspektion	91
B) Die Aufgaben der Innenrevision im allgemeinen	93
C) Die Voraussetzungen einer wirksamen Innenrevision	
1. Die Voraussetzungen objektiver Arbeitsweise	96
2. Die organisatorischen Voraussetzungen	98
3. Die personellen Voraussetzungen	101
II. Die Aufgabe, der Umfang und die personellen Voraussetzungen der entlohnungsbezogenen Innenrevision	104
III. Die Technik der innerbetrieblichen Lohnrevision	112
A) Die Revisionshandlungen	112
B) Der Revisions- bzw. Arbeitsplan und die Arbeitsnotizen des Prüfers als Grundlage des Revisionsberichtes	114
C) Die Revisionsmethoden	117

DIE LOHNFORMEN IN DEN BUNDESBahn-AUSBESSERUNGSWERKEN

I. Die arbeitsmäßigen Voraussetzungen und die organisatorische Gliederung der Bundesbahn-Ausbesserungswerke (BAW)	120
II. Die tarifvertragsrechtlichen Grundlagen für die Entlohnung der Arbeiter	124
III. Die Ausgestaltung des Zeitlohnes	
A) Die tarifvertraglichen Lohngrundlagen	126
B) Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit	
1. Die Lohngruppenbildung aufgrund unmittelbarer Abstimmung von Lohnhöhe und Schwierigkeitsgrad der Arbeit	128
2. Die Eingruppierung der Arbeiter in die Lohngruppen	136
3. Die Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit	139
a) Der Übertritt in eine Tätigkeit mit höherem Schwierigkeitsgrad	139

	Seite
b) Der Übertritt in eine Tätigkeit mit niedrigerem Schwierigkeitsgrad	
Die allgemeine Lohnsicherung	142
Die speziellen Lohnsicherungen	143
4. Die Unterscheidung und Pauschalabrechnung von Stunden- und Schichtlohn	144
5. Die Lohngruppenspannen	
a) Der Stand nach den geltenden Zeitlohn- bzw. Tabellenlohnsätzen	146
b) Die Tendenz der Nivellierung	151
6. Die Berücksichtigung weiterer die Arbeits-schwierigkeit beeinflussender Bedingungen	
a) Die lohnmäßige Abgeltung zusätzlicher Be-lastungen und arbeiterschwerender Umwelt-verhältnisse	155
b) Die lohnmäßige Abgeltung arbeiterschwerender Arbeitszeitlege	159
C) Die Ansätze einer Berücksichtigung des Leistungs-grades	
1. Die tarifvertraglichen Grundsätze für die Gewährung von Leistungszulagen	161
2. Die Beschränkung der Leistungszulage auf be-stimmte Tätigkeiten bzw. Beschäftigungsarten	164
3. Die Differenzierung der Leistungszulagen-höchstsätze nach Beschäftigungsarten	165
4. Die Häufigkeitsverteilung der gewährten Leistungszulagen	166
5. Der Charakter der gewährten Leistungszulagen	175
6. Die "Zeitlohnzulagen" nach der Gowe	179
7. Die Durchbrechung des Grundsatzes der Paralle-lität von Lohnhöhe und Leistungsgrad	181
D) Die leistungs- und soziallohnbedingte Lohnstaffe-lung und das Wesen des Tabellenlohnes	
1. Die Lohnbemessung nach dem Lebensalter	182
2. Die Dienstzeitzulagen	183
3. Der Tabellenlohn	185
IV. Der Gedingelohn als Sonderform des proportionalen Zeitakkordlohnes	
A) Allgemeines	186
B) Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit	187
C) Die Berücksichtigung des Leistungsgrades	
1. Die Gleichheit von Gedingegrundlohn und Zeit-grundlohn	188

	Seite
2. Die indirekte Akkord- bzw. Gedingerichtsatz- bildung	188
3. Die Entlohnung nach Vorgabestunden und die Häufigkeitsverteilung der erreichten Gedinge- überverdienste	190
4. Die Durchbrechung des Grundsatzes der Paralle- lität von Lohnhöhe und Leistungsgrad	193
5. Die hauptsächlichsten Unterschiede zwischen Bundesbahngedinge- und Refa-Verfahren	194
V. Die Ausgestaltung des Zeitprämienlohnes bei den Lochkartenstellen	
A) Allgemeines	195
B) Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit	197
C) Die Berücksichtigung des Leistungsgrades	
1. Die Bestimmung und Staffelung der Grundlei- stung	198
2. Die Abstimmung von Prämie und individueller Mengenleistung	201
D) Die Berücksichtigung des Sorgfaltsgrades bzw. der Materialersparnis	203
E) Die Häufigkeitsverteilung erzielter Prämien	213
F) Die Prämienberechnung	215

DIE LOHNABRECHNUNG IN DEN BUNDESBahn-AUSBESSERUNGSWERKEN

I. Die Erstellung der Lohnabrechnungsgrundlagen	217
A) Die allgemein personelle und lohnabrechnungsmäßige Erfassung der Arbeiter	
1. Die Arbeiterliste	217
2. Die Arbeiterkarte bzw. Arbeiterkartei	219
3. Die Lohnstammkarte	220
B) Die allgemeine Pünktlichkeits- und Anwesenheits- kontrolle	222
C) Die Zeiterfassung im Stundenheft	
1. Allgemeines	224
2. Die Erfassung der mit Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten	226
a) Die Aufzeichnung der reinen Arbeitszeit	227
b) Die Aufzeichnung der Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung	230
3. Die Erfassung der ohne Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten	232

	Seite
4. Die vorübergehende Umsetzung von Arbeitskräften innerhalb des gleichen Ausbesserungswerkes	232
D) Die Erfassung der Leistung	
1. Allgemeines	233
2. Die Erfassung der Zeitlohnarbeiten im Zeitlohnzettel bzw. Zeitlohnzettelnachweis	237
3. Der Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen	239
4. Die Erfassung der Gedingearbeiten im Gedingezettel bzw. Gedingezettelnachweis	240
5. Die Gedingeberechnung	241
a) Die Berechnung bei Einzelgedinge	242
b) Die Berechnung bei Gruppengedinge	242
E) Die Unterrichtung der beteiligten Stellen über Änderungen in den dienstlichen und persönlichen Verhältnissen der Arbeiter mittels Lohnmeldekarte	243
II. Die Berechnung der monatlichen Lohnbezüge im Lohnheft	
A) Allgemeines	245
B) Die Bruttolohnberechnung	246
C) Die Netto- und Restlohnberechnung	248
D) Die Zusammenstellung der Gesamtlohnbeträge	250
III. Die Lohnzahlung	
A) Die Abschlagsberechnung, Abschlagserfassung und Verbindung von Abschlags- und Restzahlung	250
B) Die Zahlung der monatlichen Lohnrestbeträge mittels Lohnliste	252
C) Die Lohnauszahlung	253
IV. Die lohnabrechnungsmäßigen Zusammenstellungen und Aufgliederungen zum Zwecke der Personalaufwandsüberwachung und Kostenabgrenzung	255
A) Die Zusammenstellung der Lohnstunden	255
B) Die Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne	257
C) Die Stundemübersicht	257
DIE LOHNKONTROLLE IN DEN BUNDESBahn-AUSBESSERUNGSwERKEN UND DIE ANSÄTZE EINER INNERBETRIEBLICHEN REVISION	
I. Die Festlegung der Lohnabrechnung im Rahmen der Gesamtorganisation als Voraussetzung einer wirk-samen Lohnkontrolle	260
II. Die Durchführung der Lohnkontrolle	
A) Die Prüfungsarten	262

B) Das Feststellen und Nachrechnen des Lohnrechnungswerks	
1. Die Begriffe "Feststellen" und "Nachrechnen", sowie die Aufgaben der Feststeller und Nachrechner im allgemeinen	264
2. Die Auswahl der Lohnrechner, Feststeller und Nachrechner und die Teilung der Verantwortungsbereiche für die Lohnabrechnung und -zahlung im besonderen	266
3. Die Prüfungsunterlagen und Aufgaben des Feststellers beim Prüfen des Lohnrechnungswerks im besonderen	267
4. Die Aufgaben des Nachrechners beim Prüfen des Lohnrechnungswerks im besonderen	270
5. Der Zeitpunkt der Feststellungs- und Nachrechnungsarbeiten, sowie die Behandlung von Unstimmigkeiten	271
III. Die Überwachung der Lohnabrechnung durch den Werkdirektor und durch die Abteilungsleiter	273
IV. Die Ansätze einer innerbetrieblichen Revision und die Wertung der werkfremden Überwachung des Lohnsektors	275

DIE VORAUSSETZUNGEN, DIE ARBEITSWEISE UND DIE MÖGLICHKEITEN EINER INNERBETRIEBLICHEN REVISION AUF DEM LOHNSEKTOR DER BUNDESBAHN-AUSBESSERUNGSWERKE IM KRITISCHER SICHT UND AUSBLICK

I. Die Voraussetzungen einer innerbetrieblichen Lohnrevision	277
II. Die Arbeitsweise der innerbetrieblichen Lohnrevision	280
III. Die Möglichkeiten der innerbetrieblichen Lohnrevision	285

ANLAGEN

Anlage 1 Lohngruppeneinteilung (LTV-Auszug)	298
Anlage 2 Kreis der erschwerniszulageberechtigten Arbeiter (LTV-Auszug)	303
Anlage 3 Kreis der leistungszulageberechtigten Arbeiter (LTV-Auszug)	305
Anlage 4 Lohn Tafel über Stunden- und Schichtlöhne (LTV-Auszug)	307
Anlage 5 Lohnstammkarte	308
Anlage 6 Stundenheft	309
Anlage 7 Zeitlohnzettel	311

	Seite
Anlage 8 Zeitlohnzettel- bzw. Gedingezettelnachweis	312
Anlage 9 Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzu- lagen	313
Anlage 10 Gedingezettel	314
Anlage 11 Lohnmeldekarte	315
Anlage 12 Lohnheft	316
Anlage 13 Vereinfachte Übersicht des Lohnab- rechnungsweges in den BAW	318
LITERATURVERZEICHNIS	319
LEBENS LAUF	327

V o r w o r t

In der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen die Probleme der Lohnform, der Lohnabrechnung und der Lohnrevision in ihrer wechselseitigen Bedingtheit hinsichtlich leistungsgerechter Entlohnung am Beispiel der Bundesbahn-Ausbesserungswerke darzustellen. Ausgehend von den allgemeinen Fragen der Lohnform, der Lohnabrechnung und der entlohnungsbezogenen Innenrevision wurden die hauptsächlich aus dem "Lohntarifvertrag für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn" resultierenden Gegebenheiten in den Bundesbahn-Ausbesserungswerken kritisch erörtert. Aus der Erkenntnis, daß neben der geübten Lohnkontrolle eine innerbetriebliche Lohnrevision insbesondere in materieller Hinsicht eine Aufgabe hätte, wurden sodann die Voraussetzungen, die Arbeitsweise und die Möglichkeiten hierzu programmartig umrissen. Um eine Geschlossenheit zu erzielen, wurde dabei in bestimmten Fällen dem praktisch Erprobten in mehr oder minder starkem Maße das theoretisch Zweckmäßige zugefügt.

Entsprechend dem hier verwendeten Begriffsinhalt der Lohnform beschränkte sich die Betrachtung ausschließlich auf den Leistungslohn. Probleme des Soziallohnes wurden nur soweit angeschnitten, als es Überschneidungen unumgänglich notwendig machten.

Bei der Darstellung der Lohnabrechnung der Bundesbahn-Ausbesserungswerke konnte weitgehend nur auf Normalfälle eingegangen werden. Einzelheiten wurden nur soweit berücksichtigt, wie es im Rahmen dieser Arbeit zweckmäßig erschien. Auch das Verfahren bei auswärtiger Beschäftigung oder bei vorübergehender Abordnung von Arbeitern zu anderen Bundesbahn-Ausbesserungswerken bzw. sonstigen Bundesbahn-Dienststellen mußte außerhalb der Betrachtung bleiben.

DIE GRUNDLAGEN DER LOHNFORM

I. Der Begriff der Lohnform und der Leistung

Der Begriff der Lohnform wird in der Literatur und insbesondere in den Lohntarifverträgen der Praxis nicht immer einheitlich gesehen und angewandt ¹⁾. Zur Klärung ist daher in der vorliegenden Arbeit unter einer Lohnform (Lohnsystem) "das Verfahren zu verstehen, die Arbeitsleistung als die eigentliche Entstehungsursache des Lohnanspruches zu messen" ²⁾.

Aufgrund der gegebenen Begriffsbestimmung betreffen die folgenden Ausführungen nicht den sogenannten Soziallohn, da hierbei leistungsunabhängige Lebensbedürfnisse des Arbeiters der Lohnbemessung zugrunde gelegt werden. Eine Ausnahme findet gezwungenermaßen dann statt, wenn sich leistungs- und bedürfnisbedingte Entstehungsursachen überschneiden und aufgrund ihrer Wechselwirkung nicht eliminiert werden können.

Da somit ausschließlich der Leistungslohn im weiteren Sinne untersucht werden soll, muß auch darauf hingewiesen werden, daß eine eindeutige Klärung des Begriffes Leistung unmöglich ist. So ist das Maß der aufgewandten physischen und psychischen Kraft als persönliche Arbeitsleistung bei gleichem Arbeitsergebnis aufgrund interindividueller Unterschiede in den Anlagen sehr verschieden.

1) Der "Lohntarifvertrag für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn" (LTV) verwendet beispielsweise den Begriff "Lohnform" für die Unterscheidung nach "Stundenlohn" und "Schichtlohn". Die Zeitspannen, für die unterschiedliche (Stunden- oder Schicht-) Lohnsätze gezahlt werden, bilden so das maßgebliche Kriterium für die Bestimmung der Lohnform. Weitere Kategorien wären nach dieser Terminologie demnach der Tages-, Wochen- und Monatslohn, sowie ggf. der garantierte Jahresarbeitslohn.

2) Dieterich, Lohnbuchhaltung und Lohnabrechnung, S. 13

Andererseits kommt die technische oder physikalische Leistung lediglich in einem rein materiellen Arbeitserfolg zum Ausdruck. Der wirtschaftlichen Leistung, "welche in den Preisen der Güter und Dienstleistungen zum Ausdruck kommt, die die Nutzenschätzung der Konsumenten widerspiegeln" ¹⁾ ist sie zudem zu selten proportional. Wert oder Nutzgrad von Teilarbeiten können daneben gemäß ihrer Bedeutung für die Gesamtleistung als Glieder des betrieblichen Leistungsgefüges nur annähernd ermittelt werden. Außerdem werden viele Arbeitnehmer, welche keine rein schematischen Tätigkeiten ausüben, weniger für effektiv vollzogene Leistungen, als vielmehr für ihr Verhalten, d.h. dafür entlohnt, daß sie getreue Verwalter in ihrem Wirkungskreis sind. Letztere Tätigkeit wird jedoch im Rahmen der gegebenen Definition sehr wohl als Leistung bzw. als maßgeblich für die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit angesehen. Die Leistung als Hauptentstehungsursache des Lohnanspruches ist somit in diesem Zusammenhang ein komplexer Begriff, der in dem vorgesteckten Rahmen richtig gesehen werden muß.

Als Leistungsmaßstab wird entweder ersatzweise die aufgewendete Arbeitszeit oder besser das unmittelbare Arbeitsergebnis herangezogen. Entsprechend der Art des zur Anwendung kommenden Maßstabes unterscheidet man daher die beiden Grundlohnformen "Zeitlohn" und "Leistungslohn im engeren Sinne". Daneben kennt die Praxis eine Reihe von Mischformen.

II. Die Grunderfordernisse eines leistungsgerechten Entgeltes

Die Verwirklichung eines leistungsgerechten Entgeltes im Sinne kausaler Lohnfindung erfordert eine Staffelung der Lohnhöhe entsprechend dem Wert der Arbeitsleistung. Hier ist jedoch von Bedeutung, daß die Arbeitsleistung in die beiden Komponenten Arbeitsschwierigkeit und Leistungsgrad zerfällt. Die Notwendigkeit der Ausrichtung des Arbeits-

1) Kalveram, Industriebetriebslehre, S. 92

entgeltes nach der Arbeitsschwierigkeit wird dabei allgemein anerkannt. Sofern aber bei gegebener Arbeitsschwierigkeit die Einhaltung eines durchschnittlichen Leistungsgrades durch maschinelle Einrichtungen nicht automatisch sichergestellt wird bzw. durch unabhängige Aufsichtsorgane nicht annähernd überwacht werden kann, muß, von den Fällen abgesehen, wo be dingt durch die Beschäftigungsart die quantitative Leistung von vornherein eine untergeordnete Rolle spielt, neben der Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit auch eine Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad erfolgen. Die im Einzelfall gegebenen Arbeitsbedingungen werden hierbei als Merkmale der Arbeitsschwierigkeit gesehen bzw. bei der Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit berücksichtigt. Diesen Weg zur Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsleistung zeigen die folgenden Abschnitte, wobei die Lösung des Problems davon abhängt, inwieweit es gelingt, allgemein gültige und für die Praxis geeignete Grundsätze zu finden, mit deren Hilfe die gewünschte Abstimmung bewerkstelligt werden kann.

III. Die Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit

Die Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit findet ihren sichtbaren Ausdruck in der Lohngruppenbildung. Diese Zeitlohnstaffelung wird in der Praxis vereinzelt aber auch so gehandhabt, daß der Lohnsatz für die jeweils einfachste Beschäftigungsart als Grundlage dient und die höheren Lohngruppen sich durch entsprechend abgestufte "Leistungszulagen" ergeben. Während jedoch in solchen Fällen ein und dieselbe Sache lediglich mit verschiedenen Namen bedacht wird und die Bezeichnungen Leistungszulage und Lohngruppe in Verkennung ihres Gehaltes synonyme Verwendung finden, sollen in dieser Arbeit der gebräuchlicheren Terminologie folgend die beiden Begriffe auseinandergehalten werden. Die Leistungszulage der genannten Art wird durch die Lohngruppenbildung objektiviert und beinhaltet die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit, während die eigentliche Leistungszulage der Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad vorbehalten bleibt.

Die Durchführung bestimmter Arbeiten setzt im Interesse eines ordnungsgemäßen Arbeitsablaufes und eines brauchbaren Arbeitsergebnisses Arbeitnehmer mit bestimmten individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten voraus. Aufgrund dieses Kausalzusammenhanges stößt man mangels direkter Maßstäbe ersatzweise auf individuelle Merkmale, mit deren Hilfe eine mittelbare Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit erfolgen kann. So stellt Gutenberg in diesem Zusammenhang fest,

"daß das Arbeitsobjekt als solches überhaupt nicht in der Lage ist, Maßstäbe für die Beurteilung der Arbeitsschwierigkeiten zu liefern. Objektiv sind immer nur verschiedene technische, organisatorische, kommerzielle oder dispositive Aufgaben gegeben, die sich ihrer Art nach voneinander unterscheiden. Eine Feststellung darüber, ob eine Arbeitsaufgabe schwieriger ist als eine andere, setzt stets die Einbeziehung des Arbeitssubjektes in den Zusammenhang voraus. Eine Arbeit ist nicht an sich leicht oder schwierig, sondern nur immer in Beziehung auf ein sie vollziehendes Subjekt. Dieses Subjekt muß ein bestimmtes Maß an körperlicher Kraft, Geschicklichkeit, Aufmerksamkeit, Denkvermögen, Ausbildung, Erfahrung, Überblick, Selbständigkeit und praktischen Kenntnissen besitzen, wenn es eine bestimmte Arbeitsaufgabe erfüllen soll. Aus diesem Grunde kann das Arbeitsobjekt als solches auch keine Maßstäbe für den Schwierigkeitsgrad von Arbeitsverrichtungen geben. Tatsächlich liegen die Dinge denn auch so, daß alle Maßstäbe solcher Art aus dem Bereiche des Arbeitssubjektes stammen" 1).

Hierzu sei aber ergänzt, daß es doch intersubjektiv gültige und damit als generalisierte, quasi-objektive Maßstäbe gibt. Dabei ist es eine Frage der Häufigkeit des Vorkommens subjektbezogener Fähigkeiten, die in einem bestimmten Rahmen eine allgemeinverbindliche Aussage zuläßt. Das gilt schließlich für jedes Wertverhältnis.

A) Die Lohngruppenbildung aufgrund beruflicher Merkmale der Arbeitnehmer

Bei der Lohngruppenbildung aufgrund einer Zusammenfassung der Arbeitnehmer nach beruflichen Gesichtspunkten ist insbe-

1) Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (1. Bd.: Die Produktion, 3. Aufl.), S. 38

sondere das individuelle Merkmal der Berufsausbildung von Bedeutung, welches aber nur einen der qualitativen Einflüsse darstellt. Die Lohnstaffelung bzw. die Lohnhöhe wird hier vornehmlich nach der Ausbildungsdauer und im Zusammenhang damit abgelegter Prüfungen ausgerichtet. Damit wird unterstellt, daß einerseits "ein Facharbeiter schwierigere Arbeiten zu verrichten in der Lage ist als ein angelernter oder ungelerner Arbeiter" ¹⁾, anderseits jeder Arbeitnehmer auch tatsächlich mit einer Tätigkeit befaßt ist, die hinsichtlich ihrer Anforderungen an das Arbeitssubjekt seinem Ausbildungsgrad entspricht und auch künftig keine Umdisposition der Arbeitskräfte eintritt, die diesen Zustand beseitigt.

Im wirtschaftlichen Alltag treffen insbesondere letztere Voraussetzungen nicht immer zu, da bei dem heutigen Stand der Fertigungstechnik "oft die ausgeübte Tätigkeit mit der beruflich erlernten in gar keinem ursächlichen Zusammenhang" ²⁾ steht und das Vorhandensein bestimmter individueller Eigenschaften und Fähigkeiten allein nicht zwingend zur Wahrnehmung einer einschlägigen Tätigkeit führen muß. Einsatzmöglichkeit und Einsatzbereitschaft (Arbeitswille) müssen hinzutreten. So verrichten Arbeitnehmer mit höherwertiger Ausbildung oftmals weniger qualifizierte, Arbeitnehmer mit weniger qualifizierter Ausbildung dagegen oftmals höherwertige Arbeiten. Es zeigt sich auch, daß tüchtige Arbeitnehmer, denen in der Jugend eine höherwertige Ausbildung unverschuldet versagt blieb, nicht selten aufgrund gesammelter Berufserfahrung gegenüber Arbeitnehmern mit höherwertiger Ausbildung aufholen. Nicht zuletzt kann ein besser ausgebildeter Arbeitnehmer oft erst nach einer mehr oder minder langen Zeit der Einarbeitung die aufgrund langjähriger Erfahrung und Übung gezeigte Arbeitsleistung eines Kollegen mit weniger qualifizierter Grundausbildung erreichen.

1) Gutenberg, a.a.O., S. 38

2) Frühwald, Das Refa-Gedankengut, S. 19

Die ausschließliche Entlohnung nach beruflichen Merkmalen ohne Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit der tatsächlich ausgeübten Tätigkeit ergibt daher für die Betriebswirtschaft entweder eine Beschränkung der Einsatzmöglichkeit des einzelnen Arbeitnehmers, oder bei auch nur vorübergehend unterwertiger Verwendung einen lohnkostenmäßigen Nachteil infolge Überzahlung der erhaltenen Leistung. Im Falle höherwertiger Verwendung ergibt sich dagegen eine sozial nicht gerechtfertigte Lohnkostensparnis, weil der Arbeitnehmer nur einen Teil seiner wahren Leistung vergütet erhält. Umgekehrt zeigen sich für die Arbeitnehmerseite die gleichen Nachteile. Hier wäre dem einzelnen Arbeitnehmer von vornherein trotz höherwertiger Arbeitsleistung jeder berufliche Aufstieg in der Lohnskala verschlossen. Bei Zulassung zu qualifizierterer Arbeit würde er entweder unter seinem Wert bezahlt, oder bei Wahrnehmung geringwertigerer Tätigkeiten gegenüber anderen Arbeitnehmern lohnmäßig ungerechtfertigt besser gestellt werden.

Die Unzulänglichkeit der Einstufungsgrundlage zeigt sich auch bei der Festlegung der Lohngruppenzahl. Hier stößt man in erster Linie auf die übliche Dreiteilung in ungelernte, angelernte und gelernte Arbeitnehmer. Daraus ergäben sich als Mindestzahl logischerweise drei Lohngruppen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, daß das zugrunde liegende Unterscheidungsmerkmal aufgrund langer Entwicklung und hergebrachter Übung letzten Endes willkürlich gewählt ist, wobei freilich gesagt werden muß, daß die Gewinnung absolut richtiger Maßstäbe immer ein Ideal bleibt. So ist es Sache der Übereinkunft aller Beteiligten, ob ein Arbeitnehmer mit ein-, zwei- oder dreijähriger Ausbildungsdauer bereits als gelernter oder noch als angelernter Arbeiter anzusprechen ist. Auch der Verzicht auf eine Abgrenzung der Ausbildungsdauer und der alleinige Nachweis der erfolgreich abgelegten Prüfung mit entsprechendem Schwierigkeitsgrad befriedigt nicht, weil das Prüfungsergebnis nicht zuletzt auch Zufallseinflüssen unterliegt und die allgemein vorgeschriebene Ausbildungszeit selbst nicht ersetzen kann. In gleicher Weise ist es problematisch zu

entscheiden, ob nach erfolgter einfacher Unterweisung, die u.U. einige Stunden oder einige Tage beanspruchen kann - was wiederum nicht nur von der Art der Arbeit, sondern auch von der Anlernfähigkeit des Arbeitnehmers abhängig ist -, ein Arbeitnehmer schon als angelernter oder noch als ungelernter Arbeiter anzusprechen ist. Damit wird aber auch die oben erwähnte Dreiteilung problematisch, abgesehen davon, daß sie für den Zweck der Lohnstaffelung nicht ausreicht.

Interessant ist hierzu eine Untersuchung Fords ¹⁾, wonach von den in seinen Betrieben zu verrichtenden Tätigkeiten

43 %	bis zu	1	Tag Ausbildung,
36 %	bis zu	8	Tage Ausbildung,
6 %	bis zu	2	Wochen Ausbildung,
14 %	bis zu	12	Monate Ausbildung,
1 %	bis zu	6	Jahre Ausbildung

erfordern. Ohne diese Feststellung zu verallgemeinern, ist daraus doch zu entnehmen, daß generell für ungelernte Arbeiter, die zu relativ einfachen Tätigkeiten herangezogen werden - im vorliegenden Beispiel rund 80 Prozent -, unter Umständen eine einzige Lohngruppe genügen mag. Demgegenüber ist aber auch offensichtlich, daß bei den heutigen komplizierten Produktionsverfahren und dem Bedarf an unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften eine einzige Lohngruppe sowohl bei den gelernten, als auch bei den angelernten Arbeitern eine unzulässige Vereinfachung und Mißachtung des Grundsatzes der Lohngerechtigkeit wäre. Um daher nicht nur den Besitz einer beruflichen Qualifikationsurkunde, sondern auch die aus der späteren beruflichen Entwicklung des Arbeiters resultierende Gegenwartsleistung bei der Entlohnung zu berücksichtigen, findet man den Branchenverhältnissen ent-

1) Wiedergegeben bei Frühwald, a.a.O., S. 29

sprechend in einschlägigen Lohntarifverträgen regelmäßig fünf Lohngruppen und mehr. Darüber hinaus zeigen sich weitere betriebsinterne Aufgliederungen, so daß eine arbeits-schwierigkeitsgerechtere Entlohnung ermöglicht wird. Damit wird aber die ausschließliche Ausrichtung der Lohngruppen und Gleichsetzung der Arbeitnehmer nach der Berufsausbildung aufgegeben und die Anerkennung des Grundsatzes der Parallelität von Arbeitsschwierigkeit und Lohnhöhe vollzogen.

B) Die Lohngruppenbildung aufgrund unmittelbarer Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit

Fortschritte der Technik und laufende Verfeinerung der Arbeitsmethoden lassen "unter wirtschaftlichen Erwägungen die bisherige Wertung der Person statt der Tätigkeit als unsachgemäß und auch ungerecht erscheinen" ¹⁾. Dementsprechend werden branchenweise "die üblichen Arbeiten nach dem Grade ihrer Schwierigkeit oder nach dem Grade der zu ihrer Durchführung notwendigen Fähigkeit auf Gruppen" ²⁾ verteilt. Soweit diese branchenübliche tarifvertragliche Gruppierung nicht ausreicht, werden von einzelnen Betriebswirtschaften zusätzlich interne Lohngruppen gebildet. Die Einstufung in eine dieser Lohngruppen basiert sodann nicht mehr auf beruflich vorhandenen Merkmalen des Arbeitnehmers, sondern richtet sich nach den geforderten Merkmalen. Damit umfassen die einzelnen Lohngruppen im Prinzip nicht Arbeitnehmer gleicher oder nahezu gleicher Berufsausbildung, sondern Arbeiten gleichen oder nahezu gleichen Schwierigkeitsgrades bzw. Arbeitnehmer, die mit Arbeiten gleichen oder nahezu gleichen Schwierigkeitsgrades befaßt sind. Die beruflichen Merkmale der einzelnen Arbeitnehmer kommen dabei dennoch in zweckmäßiger Weise indirekt zur Wirkung, da hoch- und höchstwertige Arbeiten im allgemeinen nur von Arbeitnehmern geleistet werden können, die eine entsprechende Ausbildung aufweisen.

1) Frühwald, a.a.O., S. 29

2) Dieterich, a.a.O., S. 17/18

Bei rein schematischen und demzufolge vergleichbaren Tätigkeiten ist die Zusammenfassung der Arbeiten in Lohngruppen noch relativ leicht zu bewerkstelligen. Im übrigen ist dieses Einstellen in bestimmte Kategorien für den Zweck der Lohnbemessung insofern problematisch, als sowohl die möglichen Arbeiten, wie auch die natürlichen Träger der Wertung Vielfältigkeiten aufweisen und es nur zu oft lediglich einer hergebrachten oder subjektiven Wertschätzung unterliegt, ob dieser oder jener Tätigkeit der höhere oder niedrigere bzw. ein gleichrangiger Schwierigkeitsgrad zuzuschreiben ist. Beispielsweise sei hier erwähnt die subjektive Einschätzung der Arbeitsschwierigkeit durch Arbeiter unterschiedlichen Alters oder unterschiedlicher gesellschaftlicher Herkunft (Beruf des Vaters!) oder durch Arbeiter aus unterschiedlichen Gegenden (landsmannschaftliche Vorurteile!) oder unterschiedlicher Nationalität. Nicht zuletzt zeigt in allen Fällen das berufliche Merkmal der Vorbildung des betreffenden Arbeiters eine nachhaltige Wirkung. Schließlich ist zu berücksichtigen, daß Wertvorstellungen auch an Preisgegebenheiten anknüpfen.

Da nun "die fachliche Vorbildung als Maßstab für die Klassifizierung von Arbeitsverrichtungen nach dem Grade ihrer Schwierigkeiten oft angegriffen worden" ist, "weil sie eine zu enge Grundlage für die Entgeltsfestsetzung bildet und der Forderung nach leistungsgerechter Entlohnung nicht entspricht, somit als Anreiz zur Übernahme schwieriger Arbeiten nicht wirksam genug ist" 1),

wurden Arbeitsbewertungsmethoden entwickelt und erprobt, die auf einer breiteren Grundlage stehen. Die folgenden Ausführungen gehen darauf näher ein.

1. Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit als Voraussetzung für die Staffe lung der Arbeitsentgelte

a) Zur Frage der Merkmalsauswahl

Bevor dargelegt wird, "welche Möglichkeiten praktisch bestehen, um die Schwierigkeitsgrade, welche die einzelnen Arbeitsver-

1) Gutenberg, a.a.O., S. 39

richtungen im Betriebe aufweisen, in der Staffelung der Arbeitsentgelte zum Ausdruck kommen zu lassen" ¹⁾, ist die Frage zu beantworten, wie die Arbeitsschwierigkeit bestimmt werden kann. Es zeigt sich, daß die Wahrnehmung einer Arbeitsaufgabe verschiedene Arten von Anforderungen an das Arbeitssubjekt zur Folge hat. Demnach ist zu klären, welche Anforderungen an das Arbeitssubjekt bzw. welche Merkmale berücksichtigt werden sollen.

Nach Wibbe können bei der Auswahl der Bestimmungskriterien bzw. Bewertungsmerkmale zwei Tendenzen unterschieden werden:

- "1. die Tendenz der Vollständigkeit der möglichen Merkmale und
2. die Tendenz der Beschränkung auf wenige wichtige und typische Merkmale" 2).

Hierzu ist festzustellen, daß der Verwirklichung des ersten Grundsatzes in der Praxis Hindernisse entgegenstehen. Einerseits wird der Bewertungsplan durch eine Vielzahl von Merkmalen für Bewerter und Arbeitnehmer unübersichtlich, andererseits zeigen sich Überschneidungen der Begriffsinhalte. Die Genauigkeit der Bewertungsergebnisse steigt also nicht in dem Maße, in dem zusätzliche Anforderungsarten Berücksichtigung finden. Wibbe führt dazu aus, daß regelmäßig

"nicht mehr als etwa 15 bis 16 einzelne Anforderungsarten erforderlich sind, um alle für die Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit wichtigen Gesichtspunkte zu berücksichtigen" 2).

Nach diesen Ausführungen kommt der optimalen Verwirklichung des zweiten Grundsatzes erhöhte Bedeutung zu. Um ungenaue Bewertungsergebnisse, insbesondere Doppelbewertungen, zu vermeiden, ist daher eine Auswahl in der Richtung notwendig, daß die Merkmale sich eindeutig bestimmen lassen und keinen Doppelsinn besitzen. Außerdem müssen sie "bei allen Arbeitsaufgaben des Anwendungsbereiches erkennbar sein und sich für die Einstufung gut eignen" 2). Ergänzend sei erwähnt, daß die ausgewählten Merkmale sich sodann auf das Arbeitsobjekt oder auf das Arbeitssubjekt beziehen können.

1) Gutenberg, a.a.O., S. 38

2) Wibbe, Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, S. 10

Wenn auch über die Anzahl der notwendigen Merkmale verschiedene Meinungen bestehen, so haben sich dennoch Standardlösungen herausgebildet. So führt Lytle bei der Darstellung der wichtigsten Anforderungsarten u.a. aus:

"In short, the worth of all jobs can be measured in terms of four major job characteristics:

1. Skill - that which must be (with whatever composes it) already possessed by the worker, what he must bring.
2. Effort - that which the worker must exert.
3. Responsibility - that which the worker must assume.
4. Working Conditions - what the job does or can do to the worker.

All of these basic characteristics are present to some degree in every job, but do not carry equal importance or are not present to the same degree in the various jobs" 1).

Daneben bringt Lytle zwei Beispiele mit weitgehenderer Aufgliederung (7 bzw. 11 Arbeitsmerkmale):

"1. Skill

Mental - Education required
Experience required

Physical

2. Effort

Mental

Physical

Fatigue

3. Responsibility

4. Working conditions

.....
.....

1. Skill

Scholastic content

Learning period

2. Effort

Mental application

Physical resistance overcome by operator

3. Responsibility

Seriousness of errors

Originality of problems

Degree to which work is supervised

Teamwork and public contacts required

Supervision exercised by operator

4. Working Conditions

Hazards and disagreeable conditions

Expense to operator" 2)

Lytle stellt dazu noch fest, daß sich gezeigt habe, daß durch-

1) Lytle, Wage Incentive Methods, S. 24

2) Lytle, a.a.O., S. 25

schnittlich 7 Merkmale der Arbeitsbewertung zugrunde liegen. Bei der Internationalen Tagung über Arbeitsbewertung in Genf im Mai 1950 wurden im sogenannten Genfer Schema (nach Vorschlag von Bramesfeld, Dor und Lorenz) die folgenden grundlegenden Bewertungsmerkmale festgehalten ¹⁾:

	Fachkönnen	Belastung
1. Geistige Anforderungen	X	X
2. Körperliche Anforderungen	X	X
3. Verantwortung	-	X
4. Arbeitsbedingungen	-	X

Durch die Einarbeitung der beiden Oberbegriffe Fachkönnen (skill) und Belastung (strain) ergeben sich daraus 6 Hauptanforderungsarten. Dabei ist das Fachkönnen in geistiger oder körperlicher Hinsicht die Voraussetzung für die Erledigung einer bestimmten Arbeitsaufgabe. Ob es angeboren oder erworben bzw. durch spezielle Berufsausbildung oder durch Berufserfahrung erworben ist, ist hierbei belanglos. Ebenso ist es gleichgültig, ob das erforderliche Fachkönnen häufig oder nur von Fall zu Fall in Anspruch genommen wird.

Die Belastung berücksichtigt demgegenüber die Intensität und Dauer der geistigen und körperlichen Beanspruchung. "Je nach dem Grad der individuellen Anstrengung führt diese Belastung zur Ermüdung" ²⁾.

Unter Berücksichtigung der beiden Oberbegriffe Fachkönnen und Belastung ergeben sich daher folgende Anforderungsarten:

"Geistige Anforderungen

1. Fachkenntnisse,
2. Nachdenken (geistige Beanspruchung).

körperliche Anforderungen

3. Geschicklichkeit,
4. Muskelbelastung,
5. Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne und Nerven).

1) Wiedergegeben bei Wibbe, a.a.O., S. 11

2) Wibbe, a.a.O., S. 12

Verantwortung für

6. Betriebsmittel und Erzeugnisse,
7. Sicherheit und Gesundheit anderer,
8. Arbeitsablauf.

Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse)

9. Temperatur,
10. Wasser, Feuchtigkeit, Säure,
11. Verschmutzung (Öl, Fett, Schmutz, Staub),
12. Gase, Dämpfe,
13. Lärm, Erschütterung,
14. Blendung, Lichtmangel,
15. Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien,
16. Unfallgefährdung" 1).

Im folgenden soll der Inhalt dieser Merkmale kurz angedeutet werden.

Im einzelnen fallen die Fachkenntnisse und die Geschicklichkeit (einschließlich Arbeitsvermögen) unter den Oberbegriff des Fachkönnens, das Nachdenken (geistige Beanspruchung), sowie die Muskelbelastung und die Aufmerksamkeit unter den Oberbegriff der Belastung.

Die Fachkenntnisse umfassen "das Wissen und Können, das der Arbeitende mitbringen muß, um seine Arbeitsaufgabe ordnungsmäßig durchzuführen" 2). Der Arbeiter muß also eingehende Kenntnisse über die zur Ausführung der Arbeit erforderlichen Mittel (Werkzeuge, Materialien, Arbeitsverfahren) besitzen. Er kann sie durch Ausbildung und (oder) Erfahrung gewonnen haben. Die Dauer der Berufsausbildung und Berufserfahrung bestimmt zudem häufig den Umfang dieser Fachkenntnisse.

Das Nachdenken "ist als geistiges Tätigwerden oder Tätigsein zu verstehen, welches die geistige Beweglichkeit, Auffassungsgabe, Findigkeit und Urteilskraft des Arbeitenden beansprucht" 2). Bei dieser geistigen Anspannung handelt es sich darum, "in welchem Umfang der Arbeitende die Einzelheiten seiner Arbeit ohne Inanspruchnahme der Aufsicht selbst zu durchdenken, sich vorzustellen und zu planen hat" 3).

1) Wibbe, a.a.O., S. 12

2) Wibbe, a.a.O., S. 13

3) Wibbe, a.a.O., S. 14

Das Nachdenken ist demnach auf konkrete Tätigkeiten bezogen.

Die Geschicklichkeit beinhaltet die Komponenten Bewegungenauigkeit, Bewegungsschnelligkeit und Reaktionsvermögen. Sie zeigt sich

"in zielgerechter, sicherer und genauer Ausführung der vorgeschriebenen Arbeitsbewegungen. Eignung und Übung sind die Voraussetzungen zum Erwerb" 1).

Während eine spezielle Eignung auch von Geburt auf vorhanden sein kann, kann die Übung durch Berufsausbildung und (oder) Berufserfahrung gewonnen werden.

Bei der Anforderungsart Muskelbelastung handelt es sich um dynamische und statische Belastungen bzw. um Belastung durch Bewegung und Belastung durch die Arbeitshaltung. Dazu tritt die Berücksichtigung der Beanspruchungsdauer und des Beanspruchungsumfanges (z.B. einseitige oder stoßartige Belastungen).

Beim Merkmal Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne und Nerven) ist "das erforderliche Wahrnehmen und Verfolgen der zu beobachtenden Arbeitsvorgänge zu erfassen" 2). Diese Anforderungsart darf nicht mit dem Nachdenken verwechselt werden. Letzteres besteht ja

"im Entwickeln von Voraussicht, im selbständigen Überlegen und Kombinieren. Die Aufmerksamkeit dagegen stellt Anforderungen an das Sehen, Hören, Fühlen oder Tasten zur Erfassung eines zu beobachtenden Vorganges. Man kann daher sehr wohl aufmerksam sein, ohne zu denken (z.B. Zählarbeiten, Streckenwärter)" 2).

Auch die belästigenden Umweltverhältnisse dürfen hier nicht genannt werden. Die hieraus resultierende Arbeiterschwernis bewirkt beim Arbeitenden eine Abwehrreaktion, wobei die Sinnes- und Nervenbelastung umso stärker ist, je mehr die Umweltbeeinträchtigung in Erscheinung tritt.

"Die Belastung der Sinne und Nerven durch Anstrengung der Aufmerksamkeit ist dagegen um so größer, je kleiner das Geräusch ist, auf welches sich die Aufmerksamkeit richten muß" 3).

1) Wibbe, a.a.O., S. 14

2) Wibbe, a.a.O., S. 15

3) Wibbe, a.a.O., S. 15/16

Liegt hier somit eine aktive Betätigung vor, so handelt es sich im anderen Falle stets um ein passives Ertragen.

Während die Anforderungsarten der Verantwortung hier keiner näheren Erläuterung bedürfen, sollen bei den Arbeitsbedingungen Gliederungsmöglichkeiten nach zwei Richtungen aufgezeigt werden. So kann man die Umwelteinflüsse sowohl nach ihrer Wirkung, als auch nach ihren Ursachen gliedern. Die vorliegende Gliederung nach Ursachen ist dabei sicherlich nicht ohne Vorteil, da hierbei die arbeitshinderlichen Faktoren erfaßt werden. Ob daneben noch gesundheitsschädliche Faktoren besonders erfaßt werden, hängt davon ab, ob im Einzelfall die Grenze zwischen Arbeitsbehinderung und Gesundheitsschädigung eindeutig gezogen werden kann. Die arbeitserschwerenden Begleitumstände werden sodann noch eine weitere Darstellung erfahren.

Abschließend sei darauf verwiesen, daß die im Zusammenhang mit der Frage der Merkmalsauswahl zu behandelnde Frage der Merkmalsgewichtung erst nach Erörterung der Arbeitsbewertungsmethoden angefaßt werden soll.

b) Die Methoden der Arbeitsbewertung

Bei der Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit unterscheidet man die qualitative Analyse und die quantitative Einstufung der Arbeit. Sowohl für die qualitative Analyse, als auch für die quantitative Einstufung bestehen sodann wiederum zwei Verfahrensmöglichkeiten, so daß sich durch entsprechende Kombination vier typische Arbeitsbewertungsmethoden ergeben. "Die qualitative Analyse der Arbeit ist durch das Maß der Aufspaltung der Arbeitsschwierigkeit bestimmt" ¹⁾. Je nachdem, ob man die einzelne Arbeitsaufgabe hinsichtlich ihrer Schwierigkeit summarisch betrachtet oder auf ihre einzelnen Anforderungsarten hin untersucht, spricht man von einer summarischen

1) Wibbe, a.a.O., S. 19

oder analytischen Arbeitsbewertungsmethode.

"Durch die eigentliche Einstufung der Arbeiten soll der Grad der Schwierigkeit bestimmt werden" ¹⁾. Dabei kann entweder eine Reihung oder eine Stufung zur Anwendung kommen. Bei summarischer Betrachtungsweise bildet man eine einzige Rangfolge, dagegen bei analytischer Betrachtung Rangreihen für jede einzelne Anforderungsart.

In gleicher Weise können im Hinblick auf die zweite Einordnungsmöglichkeit Anforderungsstufen gebildet werden. Die summarische Bewertung ordnet sodann die Arbeit als Ganzes in die entsprechende Bewertungsstufe ein, während die analytische Betrachtungsweise wiederum eine Einstufung getrennt für jede einzelne Anforderungsart vornimmt. Die Praxis neigt dazu, Elemente mehrerer Methoden zu verknüpfen. Der Hinweis darauf mag hier aber genügen. Abschließend sei daher lediglich das zusammenfassende Schema nach Wibbe ²⁾ wiedergegeben.

Methode der Einstufung	Methode der qualitativen Analyse	
	summarische Betrachtung	analytische Betrachtung
Reihung	Rangfolgeverfahren (mit einer einzigen Rangreihe für alle Arbeiten bzw. Merkmale)	Rangreihenverfahren, Merkmalsvergleich (mit Rangreihen für jedes Merkmal)
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Das Wesen der summarischen Arbeitsbewertung

Die summarische Arbeitsbewertung ist eine Methode der Gesamteinschätzung. Wenn dabei auch keine systematische Analyse der einzelnen Arbeitsanforderungen erfolgt, so heißt das nicht, daß dabei nicht einzelne Merkmale berücksichtigt werden könnten. Letztere werden vielmehr durch eine allgemeine Betrachtungsweise erfaßt.

¹⁾ Wibbe, a.a.O., S. 19

²⁾ Wibbe, a.a.O., S. 20

Anhand von Arbeitsbeispielen werden die einzelnen Arbeitsaufgaben in eine Rangreihe bzw. in Wertstufen eingeordnet, wozu beispielsweise noch allgemeine und spezielle Tätigkeitsmerkmale, sowie Richtbeispiele zur weiteren Verfeinerung und Ergänzung dienen. Dabei ist jedoch darauf zu achten, daß eine "schwerpunktmäßig auf dem durch die jeweilige Tätigkeit erforderlichen Fachkönnen beruhende Wertung" ¹⁾ nicht eine zu niedrige Einstufung solcher Tätigkeiten bewirkt, bei denen das Fachkönnen allein nicht das Hauptmerkmal der Arbeits-schwierigkeit bildet. Das deshalb, weil die Stärke, mit welcher weitere Merkmale - z.B. Verantwortung - auf die Gesamtwertung einwirken, nur unbefriedigend berücksichtigt werden kann. Es soll daher offen bleiben, ob bei der Vielfalt der in Betrieben vorkommenden Tätigkeiten den Wertungsbedürfnissen im einzelnen ausreichend entsprochen wird. Den persönlichen Ansichten der mit der Wertung Beauftragten verbleiben jedenfalls relativ weite Spielräume. Insbesondere bei Tätigkeiten, bei denen aufgrund abweichender fertigungstechnischer Gegebenheiten etwa vorhandene Richtbeispiele etc. nicht angewandt werden können. Nicht zuletzt besteht die Gefahr einer schematischen Einstufung. Außerdem bleibt bei der summarischen Arbeitsbewertung die Zeitdauer unberücksichtigt, während der die einzelnen Anforderungen an den Arbeiter gestellt werden. Hier ist offensichtlich, daß die Arbeitsschwierigkeit nicht die gleiche sein kann, wenn im einen Fall während der ganzen Schicht, im anderen dagegen nur für kurze Dauer bzw. von Zeit zu Zeit Belastungen auftreten.

Es bleibt festzustellen, daß brauchbare Ergebnisse aus den vorgebrachten Erwägungen heraus nur dann zu erzielen sind, wenn die tatsächlich anfallenden Tätigkeiten den für die einzelnen Stufen bzw. Gruppen festgelegten allgemeinen und speziellen Tätigkeitsmerkmalen oder Richtbeispielen entsprechen. Die so gebildeten Gruppen bedürfen außerdem einer laufenden Weiterentwicklung, um den praktischen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Immerhin stellen sie

1) Frühwald, a.a.O., S. 30

"eine große Vereinfachung des sehr differenzierten Tatbestandes dar. Diese Vereinfachung hat sich durchaus als zweckmäßig erwiesen, da sie eine große Anzahl von ungleichartigen Arbeitsverrichtungen zu Gruppen etwa gleich-großer Schwierigkeit zusammenzufassen und die Arbeitsentgelte entsprechend zu ordnen erlaubt" 1).

Das Wesen der analytischen Arbeitsbewertung

Da der summarischen Arbeitsbewertung Grenzen gesetzt sind, wurden in der analytischen Arbeitsbewertung verfeinerte Methoden zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit entwickelt. Hierbei werden die gestellten Arbeitsaufgaben auf ihre Teilbeanspruchungen untersucht, so daß an sich nicht meßbare Dinge in gewisser Hinsicht meßbar gemacht werden. "Ein mehr oder weniger unbestimmtes Gesamturteil" 2) wird durch "Teilurteile über die einzelnen Anforderungsarten, die sich relativ sicher und objektiv treffen und jederzeit nachweisen lassen" 2), ersetzt.

Wie schon bei den Ausführungen zur Merkmalsauswahl angedeutet, ist es im einzelnen nicht entscheidend, alle überhaupt möglichen Merkmale zur Wertung heranzuziehen, sondern es genügt die Erfassung der Merkmale, die ausreichen, um Unterschiede der Arbeitsschwierigkeit im Hinblick auf die Entlohnung in vertretbarer Weise darstellen zu können. Der wesentliche Vorteil gegenüber der summarischen Methode zeigt sich damit

"in der Möglichkeit des Vergleichens und Abwägens der einzelnen Merkmalsanforderungen gegeneinander, so daß damit ein im gewissen Sinne oberflächliches Einpassen vermieden werden kann" 3).

Beim analytischen Rangreihenverfahren wird anhand festgelegter Merkmalsgruppen untersucht, welche Beanspruchung für jedes Merkmal im Vergleich zu anderen Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen gegeben ist. Wenn auch dieses Verfahren eine gewisse Beweglichkeit aufweist, so ist doch zu bedenken, daß die Handhabung, d.h. die Bildung von Rangreihen um so schwieriger

1) Gutenberg, a.a.O., S. 39

2) Wibbe, a.a.O., S. 24

3) Frühwald. a.a.O., S. 32

wird, je kleiner die Zahl der Anforderungsarten ist. Das deshalb, weil bei einer geringeren Anzahl von Anforderungsarten die Zahl der Einflußgrößen zunimmt.

Beim Stufenwertzahlverfahren wird durch Festlegen von Beanspruchungsstufen für jedes Merkmal eine größere Differenzierung erreicht. Durch Benoten der einzelnen Merkmale mit einer Anzahl von Punkten (Wägungszahl) als jeweiligen Ausdruck der Beanspruchung errechnet sich insgesamt eine Punktsomme (summarische Wägungszahlsumme), die die gegebene Arbeitschwierigkeit wiedergibt. Daneben kann auch eine andere Verfahrenstechnik gewählt werden, die im Gegensatz zur summarischen Wägungszahl einen Überblick über die Zusammensetzung des Ergebnisses nach den einzelnen Merkmalen gibt.

Für die Festlegung der Zahl der Beanspruchungsstufen erweist sich eine Dreier- oder Fünfterteilung zweckmäßig. Dies wird dem Urteilsbedürfnis am besten gerecht, zumal das menschliche Differenzierungsvermögen beschränkt ist. Bei der Zuordnung der Punktwerte kann sodann je nach Ermessen eine arithmetische Wertzahlfolge oder ein progressives Ansteigen der Punktreihe gewählt werden. Beispielsweise nach Wibbe ¹⁾ wie folgt:

Bewertungsstufe	Wertzahl	
gering	0	oder 2
niedrig	1	4
mittel	2	8
groß	3	16
sehr groß	4	32

Ein weiter entwickeltes analytisches Verfahren, das durch Einbau des Faktors Zeit bzw. durch Verbindung von Arbeitsschwierigkeit und Beanspruchungsdauer Möglichkeiten weitgehenderer Unterteilung bietet (Euler-Stevenssche Beanspruchungskurven), soll hier vollständigkeithalber nur erwähnt werden.

c) Zur Frage der Merkmalsgewichtung

in diesem Zusammenhang muß auch auf die Merkmalsgewichtung hin-

1) Wibbe, a.a.O., S. 28

gewiesen werden, in der die relative Bedeutung der einzelnen Merkmale im Hinblick auf die Arbeitsschwierigkeit einer Tätigkeit zum Ausdruck kommt. Wibbe führt dazu aus:

"Die einzelnen Bewertungsverfahren lösen die Frage der Gewichtung auf verschiedene Art und Weise. Manche Pläne verzichten darauf, schon bei der Bestimmung des Schwierigkeitsgrades der Arbeit eine Gewichtung der Merkmale vorzunehmen. Dabei werden die Kennziffern oder Wertzahlen der Anforderungsstufen für die verschiedenen Merkmale nicht multiplikativ oder additiv miteinander verbunden, sondern bleiben als numerische oder alpha-numerische Kennzeichen bis zur Umsetzung des Arbeitswertes in einen Lohnwert gleichwertig nebeneinander stehen.

Bei der Punktbewertung ist die Gewichtung gewöhnlich nicht unabhängig von der eigentlichen Schwierigkeitsbestimmung, sondern fest mit dem arbeitswissenschaftlichen Bewertungsvorgang verbunden. Das Gewicht jedes Merkmals kommt in dem ihm zugewiesenen prozentualen Anteil an der theoretisch möglichen Gesamtpunktzahl zum Ausdruck. Beim Merkmalsvergleich äußert sich die Gewichtung in dem jedem Merkmal zugewiesenen Geldbetrag" 1).

Ergänzend sei hierzu erwähnt, daß die im einzelnen tatsächlich vorhandene Gewichtung nicht allein aus dem prozentualen Anteil der pro Merkmal zugewiesenen Punkte ersehen werden kann. Das Gewicht der einzelnen Anforderungsarten ergibt sich vielmehr erst "aus der effektiven Verteilung der Punkte bei der Durchführung der Bewertung" 1). Eine weitere Möglichkeit der Gewichtung der Hauptmerkmale ergibt sich, wenn letzteren eine unterschiedliche Zahl von Untermerkmalen zugeordnet wird und diese jeweils eine gleiche Punkt- bzw. Stufenzahl zugewiesen erhalten.

Im einzelnen zeigt sich beispielsweise nach Wibbe folgende Gewichtung:

a) bei 5 untersuchten amerikanischen Systemen:

"Ausbildungsanforderungen	45 %
geistige Anforderungen	31 %
körperliche Anforderungen	11 %
äußere Einflüsse	12 %" 2)

1) Wibbe, a.a.O., S. 30

2) Wibbe, a.a.O., S. 31

b) bei 14 deutschen Systemen:

"Ausbildungsanforderungen	22 %
geistige Anforderungen	34 %
körperliche Anforderungen	24 %
äußere Einflüsse	20 %" 1)

Aufschlußreich ist hierzu eine von Lytle wiedergegebene Übersicht, aus der hervorgeht, daß in den meisten Industriebereichen die Höchstgewichtszahl (maximum weights) - Anzahl der Punkte in Prozent, die ein Hauptmerkmal bezogen auf die erreichbare Gesamtpunktzahl höchstens auf sich vereinigen kann - für die angegebenen Hauptmerkmale in den folgenden Grenzen abfällt:

1. Skill	27.8 % - 80.2 %
2. Effort	4.7 % - 22.2 %
3. Responsibility	4.4 % - 35.0 %
4. Working Conditions	.0 % - 20.0 %" 2)

Lytle stellt dazu fest, daß diese großen Schwankungsbreiten der Gewichte sich vor allem deshalb ergeben, weil auch einige aus der Reihe fallende Unternehmen eine Berücksichtigung erfuhren. Scheidet man dagegen diese extremen Werte aus, dann zeigen sich nach Lytle bei ca. 60 Prozent der Unternehmen die folgenden Grenzen:

"Major Characteristic	Range of Importance	Median Importance
1. Skill	40.0 % - 64.3 %	50 %
2. Effort	10.0 % - 21.0 %	15 %
3. Responsibility	20.0 % - 27.8 %	25 %
4. Working Conditions	10.0 % - 20.0 %	11 %" 2)

Zuletzt sei noch als Beispiel die Merkmalsgewichtung eines namhaften Industriebetriebes aus der Branche der Reifenproduktion erwähnt. Danach können höchstens erreicht werden:

1) Für Fachkönnen	24 Punkte,
2) für Belastung	20 " ,
3) für Verantwortung	20 " ,
4) für Umwelteinflüsse	10 " .

Dies entspricht somit einer prozentualen Aufteilung wie folgt:

1) Für Fachkönnen	32,4 Prozent,
2) für Belastung	27,0 " ,
3) für Verantwortung	27,0 " ,
4) für Umwelteinflüsse	13,5 " .

1) Wibbe, a.a.O., S. 31/32

2) Lytle, a.a.O., S. 24

Aus den vorgenannten Beispielen ist ersichtlich, daß die Anschauungen über den relativen Wert der einzelnen Faktoren erheblich auseinandergehen. Das Urteil wird zudem auch durch politische, kulturelle, wirtschaftliche, soziale und sonstige Gegebenheiten geformt. Das Problem der Gewichtung kann daher rein wissenschaftlich nicht gelöst werden. So stellt Wibbe in diesem Zusammenhang fest:

"Richtig ist die Gewichtung, die den jeweiligen betrieblichen oder branchenbedingten Verhältnissen am besten gerecht wird" 1).

Dies ist aber regelmäßig gleichbedeutend mit einer Anlehnung an die gegebene Lohnstruktur. Erwähnenswert ist hierzu, daß das Verfahren der Ableitung der Gewichtung aus der bestehenden Lohnstruktur für sich wohl die größtmögliche Akzeptabilität beanspruchen kann. Da das Verfahren auf einer Vielzahl von Teilurteilen bzw. auf gegebene Tatsachen aufbaut, ist eine solche Lösung für die Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmervertreter am ehesten annehmbar.

Hat nun eine Arbeit

"eine bestimmte Anzahl von Punkten erhalten, dann bildet diese Punktzahl den Maßstab für die Schwierigkeit der Arbeit und damit zugleich, da die Arbeitsvergütungen nach dem Schwierigkeitsgrade der Arbeit gestaffelt werden, für die Höhe der Arbeitsentgelte. Die Arbeitsleistung mit größerer Punktzahl ist dann jeweils als die schwierigere anzusehen.

Es ist nun eine Zweckmäßigkeitsfrage, ob man jede Arbeitsverrichtung in einem Betriebe nach dem gegebenen Tatbestandssystem mit Hilfe von speziellen Arbeitsanalysen bewertet oder ob man auf Grund solcher Spezialanalysen eine große Anzahl von Arbeiten untersucht und zu einem Katalog von Richtbeispielen zusammenstellt, um die in dem Betriebe vorkommenden Arbeiten nach Maßgabe dieser Richtbeispiele zu bewerten" 2).

Letzteres System bedarf aber einer ständigen Kontrolle bzw. laufenden Anpassung.

Abschließend sei auf die generelle Bedeutung der Methode des Schätzens für die Arbeitsbewertung nachdrücklich hingewiesen. Auch die Tatsache, daß beispielsweise bei körperlicher Belastung

1) Wibbe, a.a.O., S. 35

2) Gutenberg, a.a.O., S. 41

eine kalorimetrische Beanspruchungsmessung, d.h. ein exaktes Meßverfahren möglich wäre, ändert daran nichts.

2. Das Problem der Lohngruppenspannen bzw. Proportionen

Die bisherigen Ausführungen, die gleichsam die Vorstufe der Lohnwertbestimmung zum Inhalt hatten, haben dargelegt, welche Methoden bei der Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit bzw. bei der Schaffung leistungsgerechter Lohnunterlagen angewendet werden können. Nunmehr müssen die verschiedenen Arbeitsschwierigkeitsgrade zu Geldeinheiten in Beziehung gesetzt werden. Damit entstehen Lohnsätze, die als Ausdruck des Geldwertes für die Maßeinheit der Arbeitsleistung (der Arbeitsschwierigkeit bei durchschnittlichem Leistungsgrad) die Lohnhöhe äußerlich zur Darstellung bringen.

Bei der Umwandlung der Arbeitsrangwerte in Lohn- oder Geldwerte bzw. bei der Bestimmung der Lohngruppenzahl sind im einzelnen - wie bereits angedeutet - die Verhältnisse in den verschiedenen Wirtschaftszweigen maßgebend. Einerseits müssen sämtliche Arbeiten erfaßt und vorhandene Schwierigkeitsgrade entgeltmäßig berücksichtigt werden, andererseits kommt es darauf an, wie fein man unterteilt; denn man kann Lohngruppen bilden, in denen die zusammengefaßten Arbeiten bezüglich ihres Schwierigkeitsgrades eine mehr oder minder große Spannweite aufweisen.

Ausgehend von einem Grund- oder Ecklohn, der tarifvertraglich regelmäßig entweder als Entgelt des ungelernten Arbeiters, oder als Entgelt des Facharbeiters fixiert ist, müssen die geldlichen Steigerungs- und Minderungsbeträge festgelegt werden, die den höherliegenden bzw. höher- und tieferliegenden Arbeitsrangwerten zukommen. Bei der Ausgestaltung der Proportionen kommt somit einerseits dem Verhältnis höchster Lohnsatz zu niedrigster Lohnsatz, andererseits der Wahl der dazwischenliegenden Spannen erhöhte Bedeutung zu.

Nicht zuletzt ist darauf hinzuweisen, daß sowohl die Mindest- oder Ecklöhne, als auch die Steigerungs- und Minderungsbeträge, ein Produkt finaler Lohnfindung sind bzw. als Tarifverhand-

lungsgegenstand der Sozialpartner gesehen werden müssen. Die folgenden Ausführungen sollen daher auch nur die möglichen Verfahren der vorgenannten Umwandlung in kurzen Zügen darstellen.

a) Die Lohnbestimmung bei summarischer Arbeitsbewertung

Das summarische Rangfolgeverfahren zeigt eine Vielzahl verschieden bewerteter Tätigkeiten. Dem entspricht eine gleich große Anzahl von Lohnwerten bzw. Lohnsätzen. Da es schwierig ist hier die einzelnen Differenzbeträge zu bestimmen und fernerhin

"besondere Unregelmäßigkeiten in der Steigerung von Lohnsatz zu Lohnsatz bei einer Vielzahl verschieden zu bewertender Arbeiten gewöhnlich nicht vorkommen" 1),

kann man sich mathematischer Formeln zur Lohnwertbestimmung bedienen. Ist beispielsweise der höchste Lohnsatz (L_n) und der niedrigste Lohnsatz (L_1) bestimmt und die Zahl der Lohnsätze (n) gegeben, dann errechnet sich bei gewünschtem linearem Verlauf der Lohnsatzreihe der Differenzbetrag d zwischen den einzelnen Sätzen wie folgt:

$$d = \frac{L_n - L_1}{n}$$

Soll dagegen eine progressive Gestaltung der Lohnsätze stattfinden, dann kann man dies beispielsweise

"durch die Anwendung eines progressiven Quotienten erreichen, mit dem der Lohn der jeweils niedrigeren Gruppe für die Errechnung des nächsthöheren Lohnsatzes multipliziert wird" 1).

Bei der Gliederzahl n errechnet sich der Quotient q sodann wie folgt:

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{L_n}{L_1}}$$

Beim Lohngruppenverfahren wird in gleicher Weise ein Grund- oder Ecklohn gewählt, zu dem die Lohnsätze aller anderen Gruppen in einem bestimmten Verhältnis festgelegt werden. Auch hier kann sowohl ein linearer, als auch ein progressiver Verlauf der

1) Wibbe, a.a.O., S. 106

Lohnsätze stattfinden. Eine an sich ebenfalls mögliche degressive Gestaltung der Lohnsatzreihe dürfte jedoch hinsichtlich ihrer stark leistungsmindernden Wirkung undiskutabel sein.

Bei arithmetischer Ausgestaltung der Lohnwerte können einerseits für alle Spannen gleichbleibende, andererseits mehrere nur innerhalb bestimmter Stufen gleichbleibende Differenzbeträge gewählt werden. Letztere Form ist insofern ein Übergang zur progressiven Ausgestaltung, weil hier sodann jede Spanne ihren eigenen Differenzbetrag aufweist. Dazu können in allen Fällen sowohl absolute, als auch prozentuale Steigerungsbeträge festgelegt werden. Bei letzteren ist außerdem der absolut niedrigste Lohnsatz oder der jeweils nächstniedrigere Lohnsatz als Basis denkbar. Das folgende Schema bringt dazu einige Beispiele:

Lohn- gruppe	Verhältniszahl für die Stufung der Lohngruppen		
	A	B	C
I	100	100	100
II	105 (100 + 5)	105 (100 + 5)	105 (100 + 5)
III	110 (105 + 5)	110 (105 + 5)	111 (105 + 6)
IV	115 (110 + 5)	120 (110 + 10)	118 (111 + 7)
V	120 (115 + 5)	130 (120 + 10)	126 (118 + 8)
VI	125 (120 + 5)	140 (130 + 10)	135 (126 + 9)
VII	130 (125 + 5)	155 (140 + 15)	145 (135 + 10)
VIII	135 (130 + 5)	170 (155 + 15)	156 (145 + 11)

	D	E
I	100	100
II	108 (100 + 8 %)	105 (100 + 5 %)
III	117 (108 + 8 %)	111 (105 + 6 %)
IV	126 (117 + 8 %)	119 (111 + 7 %)
V	135 (126 + 8 %)	129 (119 + 8 %)
VI	146 (135 + 8 %)	141 (129 + 9 %)
VII	158 (146 + 8 %)	155 (141 + 10 %)
VIII	171 (158 + 8 %)	172 (155 + 11 %)

Erwähnenswert ist hierzu der folgende Aufbau, den der Lohngruppen-Katalog Eisen und Metall vorsah: ¹⁾

¹⁾ Wiedergegeben bei Wibbe, a.a.O., S. 105

Lohngruppe	Verhältniszahl für die Stufung der Lohngruppen %
8	133
7	120
6	110
5	100
4	92,5
3	87,5
2	80
1	75

Auf die niedrigste Lohngruppe bezogen ergeben sich somit folgende Verhältniszahlen:

100
106,7
116,7
123,3
133,3
146,7
160
177,3

Wibbe stellt dazu fest:

"Die gleiche Gesamtspanne wird neuerdings wieder vom Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände empfohlen; die Spannen zwischen den einzelnen Gruppen sind allerdings so gewählt, daß sich eine gleichmäßige geometrische Progression der Sätze ergibt. Eine solche geometrische Progression der Lohnsätze trägt der Tatsache Rechnung, daß die Arbeitsqualifikationen in den höheren Schwierigkeitsstufen nicht nur absolut, sondern auch relativ seltener sind, d.h. daß die Häufigkeit der Eignung mit steigender Arbeitsschwierigkeit in 'geometrischer Progression abnimmt' 1).

a) Die Lohnbestimmung bei analytischer Arbeitsbewertung

Bei der analytischen Arbeitsbewertung verdichtet sich das Problem der Lohnspannen darauf, welcher Geldbetrag (Geldfaktor) dem einzelnen Punkt zugemessen wird bzw. ob den aus mehreren Merkmalsgruppen resultierenden Bewertungspunkten unterschiedliche Geldfaktoren zugemessen werden. Da sodann die Lohnsätze sich durch Multiplikation des Geldfaktors mit der Punktzahl unter Hinzuzählung eines gleichbleibenden Grundbetrages errechnen

1) Wibbe, a.a.O., S. 105

nen, bleibt bei einem einheitlichen Geldfaktor das prozentuale Spannenverhältnis der Lohnsätze zueinander immer gleich. Diese lineare Funktion wird durch die Lohngleichung

$$y = a + b \cdot x$$

ausgedrückt, in der y den Lohnwert (Stundenlohn), a den Grundbetrag, b den Geld- bzw. Steigerungsfaktor und x die gegebene Punktwertzahl darstellt.

Soll eine stärkere Differenzierung erzielt werden, dann muß der Geld- bzw. Steigerungsfaktor b entsprechend der ansteigenden Punktwertzahl x mit einem steigenden Koeffizienten versehen werden. Ohne die Vor- und Nachteile dieses Verfahrens näher zu erörtern, bleibt festzustellen, daß die hier bewirkte Progression ihre Berechtigung verliert, wenn bereits bei der Arbeitsbewertung höhere Schwierigkeitsgrade mit entsprechend hohen Punktwertzahlen bedacht werden. Da hier die Progression bereits in der zugeteilten Punktwertzahl liegt, ergibt eine lineare Lohngerade ausreichende Proportionen.

Soll nun im Hinblick auf die Lohnabrechnung und die Problematik der Feststellung der einzelnen Punktwertzahl eine Vielzahl von Lohnsätzen vermieden werden, dann müssen jeweils mehrere Punktwertzahlen zu Wertzahlklassen bzw. Lohngruppen zusammengefaßt werden. Dabei ist insofern ein Unterschied gegenüber dem bereits erwähnten Lohngruppenverfahren gegeben, weil nicht die Tätigkeiten in vorgegebene Lohngruppen eingeordnet, sondern aufgrund analytischer Arbeitsbewertung nachträglich Lohngruppen gebildet werden.

Wenn durch die Lohngruppenbildung aufgrund analytischer Arbeitsbewertung einerseits auch die Gefahr besteht, daß die Arbeitnehmer danach trachten, durch besondere Manipulationen jeweils die nächsthöhere Arbeitsschwierigkeitsstufe zu erreichen, so wird andererseits doch verhindert, daß durch allzu starke Lohn Differenzierung eine Genauigkeit vorgetäuscht wird, die entsprechend den Grundlagen der Arbeitsbewertung nie erreicht werden kann.

Analog den Ausführungen zur Lohnbestimmung bei summarischer Arbeitsbewertung wird man sodann nach Wibbe

"zu einem arithmetischen Lohnreihenaufbau auch eine arithmetische Punktfolge und zu einem geometrischen Lohnreihenaufbau eine geometrische Punktfolge für die Einstufung in eine Lohngruppe wählen. Denkbar ist jedoch auch die Kombination einer arithmetischen Punktfolge mit einem geometrischen Lohnwertaufbau oder eine geometrische Punktfolge in Verbindung mit einer arithmetischen Wertfolge der Lohnsätze der einzelnen Lohngruppen" 1).

Da sich aus letzterer Verbindung aber insgesamt eine degressive Tendenz der Lohnsätze abzeichnet, besitzt sie keine praktische Bedeutung. Für die übrigen Verfahren lassen sich die auf Seite 35 genannten mathematischen Formeln verwenden, wobei lediglich an Stelle des höchsten Lohnsatzes die Höchstpunktzahl und an Stelle des niedrigsten Lohnsatzes die Niedrigstpunktzahl tritt. Bei der Feststellung der Lohnsätze kann sodann die Höchstpunktzahl oder auch die mittlere Punktzahl einer Klasse den Lohnsatz für die einschlägige Lohngruppe abgeben. Nicht zuletzt sei erwähnt, daß durch Variierung des Geldfaktors auch weitere Tatbestände - z.B. Ortslohnklassen - berücksichtigt werden können.

Die einzelnen Wertstufenklassen bzw. Lohngruppen können demnach im Hinblick auf die einbezogenen Schwierigkeitsgrade unterschiedlich gewichtet werden. Wenn auch hierfür eine theoretisch-wissenschaftliche Begründung fehlt, so sollten doch die Spannen bzw. Steigerungssätze in Prozenten einer feststehenden Basis ausgedrückt werden, damit bei Lohnänderungen das einmal festgelegte Verhältnis der Lohnsätze zueinander erhalten bleibt. Im anderen Falle hat z.B. eine Lohnänderung - je nach dem Verhandlungsergebnis - eine verdeckte Auf- oder Abwertung der verschiedenen Lohngruppen zur Folge; denn Veränderungen um gleiche absolute Beträge nivellieren, dagegen Veränderungen um Prozentwerte differenzieren. Da nicht zuletzt die aus der Festlegung der Lohnsätze resultierenden absoluten Differenzen der Geldbeträge eine Rolle spielen, zeigt sich insgesamt, daß die Leistungsanreize weniger von der Lohnform, als von den Proportionen abhängen, die zwischen den einzelnen Entgeltsstufen bestehen. Hier könnte man auch

1) Wibbe, a.a.O., S. 115

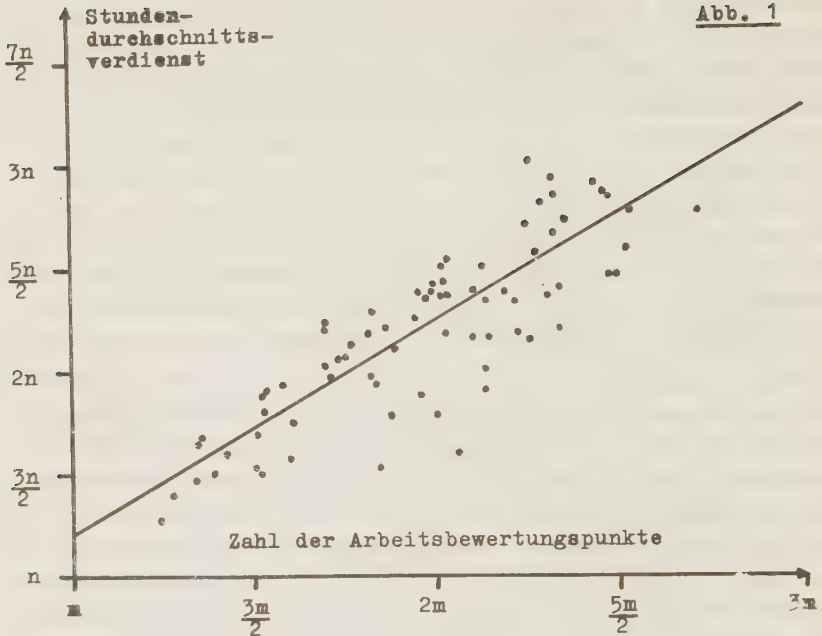
einwenden, daß bei Tätigkeiten benachbarter Lohngruppen die absolute Lohndifferenz so beschaffen sein bzw. beibehalten werden müßte, daß der Arbeitnehmer, der die höherwertige Tätigkeit wahrnimmt, in angemessener Zeit zumindest auch die zusätzlichen Ausbildungskosten etc. im Lohn zurückerhält, die er im Vergleich zum anderen Arbeitnehmer mehr aufwenden mußte, um die höherwertige Tätigkeit wahrnehmen zu können. Daß das nach marktwirtschaftlichen Prinzipien nicht immer möglich ist, soll hier nicht näher erörtert werden. Gleichwohl könnten die Tarifpartner bei der hier anzutreffenden Marktform des bilateralen Monopols in manchen Fällen auch darauf Rücksicht nehmen.

In Abb. 1 ist (nach einer Untersuchung von Lytle) die Korrelation von Tätigkeiten einer bestimmten Arbeitsbewertungspunktzahl mit den dazugehörigen tatsächlich erzielten Stundendurchschnittsverdiensten dargestellt. Im Idealfall müßten die eingezeichneten Punkte auf einer (idealtypischen) Kurve liegen, die etwa die Lage der eingezeichneten Geraden einnähme; denn entsprechend dem Grundsatz der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit müßte die Tätigkeit mit der Punktzahl x immer einen höheren Stundendurchschnittsverdienst aufweisen, als die Tätigkeit mit der Punktzahl $x - 1$, so daß sich eine von links nach rechts ansteigende Kurve ergäbe. Die Streuung der Punkte zeigt jedoch insofern Mängel des Systems, als

"die Schwierigkeitsgrade, die für die verschiedenen Arbeiten ermittelt werden, auf Schätzungen beruhen, also auf einer Grundlage, die subjektive Momente in der Beurteilung der einzelnen Tatbestandsmerkmale nicht ausschließt. Schon die Auswahl der einzelnen Tatbestandsmerkmale und ihre 'Gewichtung' gibt Raum für subjektive Beurteilungen. Aber dem ist entgegenzuhalten, daß auch die Grundlagen der Akkordberechnung nicht frei von derartigen 'Subjektivismen' sind, die in der Person und Natur des 'Schätzenden' liegen. Schließlich ist das 'Schätzen von Leistungsgraden' kein völlig 'exakter' und von der Person des Schätzenden loslösbarer Vorgang. Wie auf dem Gebiete des Leistungsgradschätzens, so werden Schulung und Erfahrung auch auf dem Gebiete der Arbeitsbewertung zu immer besseren Ergebnissen führen" 1).

Auch analytische Verfahren können so letzten Endes zu einer gewissen Vereinfachung der Arbeitsbewertung führen.

1) Gutenberg, a.a.O., S. 41



Korrelation
der Stundendurchschnittsverdienste
und Arbeitsbewertungspunkte

c) Die Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen bzw. Umweltverhältnisse

Bei der Abstimmung der Lohnhöhe mit den Umweltverhältnissen handelt es sich um die Abgeltung erschwerter Arbeitsbedingungen gegenüber den als normal anerkannten Verhältnissen. Im allgemeinen wird die hieraus resultierende Komponente der Arbeitsschwierigkeit entweder durch offene Zulagen oder Zuschläge zum Lohnsatz, oder bei analytischer Arbeitsbewertung unter der Sammelbezeichnung "Arbeitsbedingungen" (oder "Umwelteinflüsse") durch entsprechende Punktwertzahlen berücksichtigt.

Im einzelnen sind die Erschwernisse abhängig vom Raum, von der

Art der Arbeit und von der Zeitlage der Arbeitsleistung. Die Zeitlage der Arbeitsleistung wird allerdings bei der eigentlichen Arbeitsbewertung regelmäßig nicht berücksichtigt. Nicht zuletzt sind bei allen Merkmalen bedürfnisbedingte Faktoren mit eingeschlossen, weil erschwerte Arbeitsbedingungen meistens auch einen erhöhten Lebensaufwand (Nahrung, Kleidung etc.) erfordern.

Bei der Abgeltung raumbedingter Arbeiterschwernisse ist zu unterscheiden zwischen Raum im weiteren und Raum im engeren Sinne. Die Berücksichtigung des ersteren findet in der Ausbildung sogenannter Ortslohnklassen oder in Auswärtszulagen etc. ihren sichtbaren Ausdruck. Diese Entgelte sind jedoch schon mit den am Arbeits- bzw. Wohnort herrschenden allgemeinen Lebensbedingungen abgestimmt, so daß sie hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden.

Bei Berücksichtigung des Raumes im engeren Sinne handelt es sich um die Abgeltung erschwerter Arbeitsbedingungen des unmittelbaren Arbeitsplatzes. So kann es beispielsweise erforderlich sein, Arbeiten in großer Höhe oder Tiefe auszuführen, so daß man aufgrund dieses Gefahrenmomentes von unfallgefährdeter Arbeit spricht, die zusätzlicher Abgeltung bedarf. Daneben kann der Arbeitsplatz bzw. Arbeitsraum Hitze, Kälte, Temperaturschwankungen oder Luftzug aufweisen, sowie von Abgasen, Staub, Wasserdampf, Lärm, Blendung, Erschütterung oder ekelerregenden Tatbeständen erfüllt sein. Hier sind insofern flüssige Grenzen gegeben, als die genannten Erschwernisse meistens auch durch die Art der Arbeit bedingt sind.

Die Praxis zeigt hier auch Verfahren, wo neben der Lohnsatzermittlung aufgrund analytischer Arbeitsbewertung - die hier die Arbeitsbedingungen ausklammert - die vorgenannten Tatbestände durch offene Zulagen berücksichtigt werden. Letztere werden dabei gleichfalls durch eine analytische Betrachtungsweise ermittelt. In diesem Zusammenhang sei auf das Verfahren des auf Seite 32 genannten Industriebetriebes hingewiesen. Hier wird der einzelne Tatbestand - z.B. Lärm oder Erschütterung oder Staub - je nach dem Grade der Lästigkeit oder Gefährdung mit 0, 1, 2, 3 oder 4 Punkten bewertet. Die alle Tat-

bestände abgeltende Erschwerniszulage wird sodann gewährt, wenn insgesamt mindestens 4 Punkte erreicht werden. Höchstens werden jedoch für das Tatbestandsmerkmal "Umwelteinflüsse" 10 Punkte (siehe Seite 32) zugeteilt. Die absoluten Zulagesätze bewegen sich dabei in der Größenordnung von 4,0 bis 16,8 Prozent (bezogen auf den absoluten Lohnsatz der niedrigsten Wertzahlklasse) bzw. von 2,6 bis 11,0 Prozent (bezogen auf den absoluten Lohnsatz der höchsten Wertzahlklasse).

"Bei den in der besonderen Zeit der Arbeitsleistung begründeten Zuschlägen handelt es sich um solche, die deshalb gewährt werden, weil die Arbeit im Anschluß an die regelmäßige Arbeitszeit, zur Nachtzeit oder an Sonn- und Feiertagen geleistet wird" 1).

Für die Abgeltung der sogenannten Überstunden oder Überzeitarbeit ist allerdings nicht immer die an einem Tage bzw. bei einer Schicht geleistete Mehrarbeit maßgebend, sondern einzelne Tarifverträge bestimmen, daß erst die zur branchenbestimmten regelmäßigen Wochenarbeitszeit zusätzlich geleisteten Stunden als Mehrarbeit mit Zuschlägen bedacht werden, z.B. bei 45-Stunden-Woche, die 46., 47., 48. Arbeitsstunde. Ferner können sowohl einheitliche Zuschläge, als auch gestaffelte Zuschläge angewendet werden. Bei ersteren werden alle Überstunden gleich gewertet und dementsprechend mit gleichem Mehrarbeitszuschlag vergütet, bei letzteren dagegen nicht. Hier wird beispielsweise für die ersten 3 Überstunden ein bestimmter Zuschlag bezahlt, dagegen für weitere Überstunden der doppelte Zuschlag des vorgenannten. Dem liegt die Überlegung zugrunde, daß wenige Überstunden - im vorliegenden Beispiel 3 - zwar zuschlagswürdig, jedoch noch im Rahmen des Zumutbaren liegen, dagegen weitere Mehrarbeit die Freizeit des Arbeiters schon schwerwiegender einschränkt und somit einer dementsprechend höheren Abgeltung - im vorliegenden Beispiel des doppelten Satzes - bedarf.

Bei der zur Nachtzeit geleisteten Arbeit ist - abgesehen von der Zulage selbst - insbesondere die uhrzeitmäßige Festlegung des Begriffes Nachtzeit von Bedeutung. Dabei wird nicht immer

1) Dieterich, a.a.O., S. 30

Rücksicht auf die physiologische Nachtruhe genommen. In der Praxis findet man beispielsweise Festlegungen ab 20.00, 21.00 oder 22.00 Uhr bis 4.00, 5.00 oder 6.00 Uhr. Daneben zählt bei Betrieben, die im eigentlichen Sinne keine Nachtschichten (von einem zum anderen Tag), sondern Spätschichten (bis längstens 24.00 Uhr) eingeführt haben, auch die Zeit von 20.00 bis 24.00 Uhr als Nachtarbeit. Im einzelnen zeigt sich entweder ein Zuschlag pro Stunde oder ein pauschaler Nachtarbeitszuschlag, der die Anzahl der tatsächlich geleisteten Stunden unberücksichtigt läßt. Bei letzterem genügt, daß die Arbeitsschicht in die tariflich festgelegte Nachtzeit fällt bzw. hineinreicht.

Bei der Arbeitsleistung an Sonn- und Feiertagen werden gleichfalls entweder einheitliche Zuschläge für alle Tage, oder verschiedene Zuschläge bezahlt. So werden bei letzterem Verfahren insbesondere bestimmte Feiertage (.z.B. Neujahr, Ostern, Pfingsten, Weihnachten) mit einem höheren Zuschlag abgegolten als die übrigen Sonn- und Feiertage des Jahres. Nicht zuletzt kommt es bei der Sonn- und Feiertagsbezahlung darauf an, ob diese Tage bei kontinuierlicher Produktion mit planmäßigen Schichten belegt sind oder Arbeit lediglich aufgrund außerordentlicher Fälle - z.B. Einhaltung von bestimmten Terminen - geleistet werden muß. Während jedoch bei Nachtarbeit - abgesehen von gesellschaftlichen und familiären Nachteilen - von einer direkten Arbeiterschwernis gesprochen werden muß, weil der Mensch als Träger der Arbeitskraft von Natur aus ein Tagwesen ist und eine bestimmte Arbeitsleistung zur Nachtzeit ein zusätzliches Maß an geistiger und körperlicher Anstrengung bedingt, kann Sonn- und Feiertagsarbeit nicht in jedem Falle als arbeiterschwerverend bezeichnet werden. Eine erhöhte Anstrengung tritt hier nur dann ein, wenn die normale Wochenstundenzahl insgesamt überschritten wird und am 7. Arbeitstag (Sonntag) zusätzlich die gleiche Leistung wie an den vorhergehenden Tagen bewältigt werden muß. Bei gleitender Arbeitswoche, bei der unter Einhaltung der normalen Wochenstundenzahl der Sonntag lediglich dem Turnus entsprechend abwechselnd zum Arbeits- oder Ruhetag wird, liegt keine direkte Arbeiterschwernis vor. Hier sind es somit ausschließlich gesellschaftliche und

familiäre Nachteile, so daß hier vollständigkeitshalber nur von einer "Arbeitserschwerung im weiteren Sinne" gesprochen werden kann, die aber nicht weiter erörtert werden soll.

Alle in diesem Abschnitt genannten Zulagen oder Zuschläge haben die gemeinsame Eigenschaft, daß insbesondere die Festlegung ihrer Höhe nicht exakt begründet werden kann bzw. letzten Endes dem Verhandlungsergebnis der Sozialpartner entspringt. Für bestimmte Kategorien ist es zudem außerordentlich schwierig zu entscheiden, ob im Einzelfalle bereits eine zuschlagswürdige bzw. -pflichtige Arbeit vorliegt oder nicht. Auch weist die Praxis unterschiedliche Verfahren auf, wie z.B. absolute Zulagen, Prozentzuschläge, unterschiedliche Begriffsbestimmungen oder unterschiedlich gewählte Basen, die hier nur angedeutet, jedoch keiner näheren Erörterung unterzogen werden können.

Daß die Abstimmung von Lohnhöhe und Umweltverhältnissen zur Vervollständigung des Arbeitswertlohnes notwendig ist, steht außer Zweifel, doch muß die Herausarbeitung brauchbarer Lösungen, insbesondere die Bestimmung des im Einzelfalle anzuwendenden Prozentsatzes usw. - um eine Zulage bestimmter absoluter Höhe zu erreichen -, den einzelnen Branchen bzw. nicht zuletzt den einzelnen Betrieben überlassen werden. In jedem Fall müssen aber in diesem Zusammenhang gewährte Zulagen oder Zuschläge hinsichtlich ihrer absoluten Höhe so beschaffen sein, daß tatsächliche oder billigerweise zustehende Mehraufwände, die aus den vorgenannten Gegebenheiten bzw. Begleitumständen resultieren, abgegolten werden.

IV. Die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad

A) Der Verzicht auf Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad beim reinen Zeitlohn

Beim reinen Zeitlohn dient die Arbeitszeiteinheit als äußerer Maßstab der Arbeitsleistung. Nach Erfahrung oder aufgrund von Arbeits- und Zeitstudien wird der Zeiteinheit ein bestimmtes Durchschnittsmaß an Arbeitsleistung zugeordnet, so daß sie als Ausdruck einer pauschalierten Leistung mit einem festen Lohn-

satz vergütet werden kann. Dieser Lohnsatz beinhaltet demnach eine Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit und eine Abstimmung von Lohnhöhe und durchschnittlichem Leistungsgrad, wobei die Fixierung des letzteren nicht geringe Probleme aufwirft. Da aber somit im Prinzip nicht der bloße Zeitaufwand, sondern die Arbeitsleistung entlohnt wird, die durchschnittlich pro Zeiteinheit erwartet werden darf, besitzt auch der reine Zeitlohn je nach Genauigkeit der genannten Arbeits- und Zeitstudien bis zu einem bestimmten Grade mittelbar Leistungslohncharakter.

Diese Art der Entlohnung befriedigt nun insofern nicht ganz, als die Arbeitsleistung - wie bereits festgestellt - in die Komponenten Arbeitsschwierigkeit und Leistungsgrad zerfällt und bei gleicher Arbeitsschwierigkeit weder inter- noch intra-individuelle Leistungsgradunterschiede berücksichtigt werden. Sowohl innerhalb einer Arbeitergruppe als auch beim Einzelarbeiter wird ein einheitlicher und stets gleichbleibender Leistungsgrad unterstellt. Während aber im allgemeinen intraindividuelle Unterschiede des Leistungsgrades deshalb unberücksichtigt bleiben können, weil sie sich zeitlich immer wieder mehr oder weniger ausgleichen, bedeutet die Nichtbeachtung der interindividuellen Unterschiede je nach Streuung der Leistungsgrade eine mehr oder minder große Lohnungerechtigkeit mit u.U. beachtlicher negativer arbeitspsychologischer Wirkung.

Theoretisch würde der Betriebswirtschaft kostenmäßig dann kein Nachteil erwachsen, wenn der in Betracht kommende Arbeitnehmerkreis hinsichtlich der Streuung der individuellen Leistungsgrade eine symmetrische Häufigkeitsverteilung aufweist und die mehr oder minder genau festgelegte bzw. berschnete Leistungsnorm selbst keine Wirkung auf das individuelle Leistungsverhalten der Arbeitnehmer ausübt. Überdurchschnittliche und unterdurchschnittliche Leistungsgrade würden sich ausgleichen, so daß der reine Zeitlohn bei Außerachtlassung des Grundsatzes individueller Lohngerechtigkeit von der Betriebswirtschaft aus gesehen der Einfachheit halber Berechtigung hätte, zumal die Praxis der Problematik einer zusätzlichen Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad gerne ausweicht.

Für den leistungsstärkeren und leistungswilligeren Teil der Arbeitnehmer ist dieser generelle Ausgleich unbefriedigend, da die unter dem Durchschnitt liegende Arbeitnehmergruppe auf Kosten der über dem Durchschnitt liegenden Gruppe bezüglich ihrer Leistungshergabe nicht gerechtfertigte Lohnvorteile erhält. Die hieraus resultierende psychologische Wirkung darf deshalb nicht unterschätzt werden, weil bei bloßer Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit bzw. Außerachtlassung des individuellen Leistungsgrades der Arbeitnehmer den reinen Zeitlohn als die Lohnform erlebt, bei der zwar der feste Verdienst, nicht aber gleichzeitig die entsprechende Leistungshergabe zwingend sichergestellt wird. Da somit "das Erlebnis des Gerechtigkeitsgrundsatzes von Leistung und Gegenleistung und die Bestätigung der Leistungspersönlichkeit im Lohn" ¹⁾ fehlt, darf aufgrund praktischer Erfahrung generell festgestellt werden, daß die davon betroffenen Bereiche einer Betriebswirtschaft einen tendenziell tieferliegenden durchschnittlichen Leistungsgrad aufweisen, d.h. letzterer wird unter dem Wert liegen, den er eigentlich erreichen könnte. Nicht zuletzt kann daher der reine Zeitlohn auch leistungseitig nicht befriedigen, weil er für die Betriebswirtschaft hinsichtlich der umgekehrt proportional zum Arbeitnehmerleistungsgrad verlaufenden Lohnkosten ein größeres Risiko birgt.

B) Der Weg zum leistungsgerechteren Zeitlohn

Wie bereits dargelegt, kommen die interindividuellen Leistungsunterschiede im persönlich gezeigten Leistungsgrad zum Ausdruck. Dieser ist "nach Intensität (Anspannung) und Wirksamkeit (Erfolg) des persönlichen Einsatzes zu beurteilen. Es genügt also nicht, daß der Arbeiter 'sich ins Zeug legt', es muß auch dabei etwas 'herauskommen'" ²⁾. Da nun aber in der Regel die tarifvertraglichen Bestimmungen den jeweiligen Zeitlohnsatz als Mindestverdienst garantieren und nur bei offen-

1) Maucher, Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn, S. 14

2) Maucher, a.a.O., S. 5

sichtlich anlagebedingter Minderleistung die Vereinbarung eines niedrigeren Lohnsatzes zulassen, interessiert in diesem Zusammenhang nicht der Abzug vom Lohnsatz bei unterdurchschnittlichem Leistungsgrad, sondern die Abstimmung von Lohnhöhe und überdurchschnittlichem Leistungsgrad. Letzterer soll daher mittels Leistungszulage abgegolten werden.

Mit der prinzipiellen Anerkennung der Notwendigkeit dieser Abstimmung ist jedoch noch nicht die Frage nach dem wie beantwortet, da ja der Zeitlohn seinem Wesen nach dort angewandt wird, wo die Arbeitsleistung einer unmittelbaren Messung nicht ohne weiteres zugänglich ist. Es müssen daher Anknüpfungspunkte für die Bestimmung des Leistungsgrades bzw. der Leistungszulage gefunden werden, um das prozentuale Ausmaß der Zulage zum Zeitlohnsatz zu bestimmen. Da nun im Gegensatz zur Prämie keine konkreten Bezugsgrößen ermittelt werden müssen und somit die Leistungszulage lediglich mittelbar leistungsabhängig ist, trägt das Verfahren ihrer Festlegung ausgesprochen subjektive Züge, auch wenn betriebseinheitliche Richtlinien diesen Nachteil möglichst zu beseitigen suchen.

Hier muß vorausgeschickt werden, daß die Berechnung der Zulage im einzelnen mit Hilfe sogenannter Leistungszulagenschlüssel geschieht. Diese enthalten einerseits die berücksichtigten Merkmale, andererseits die den einzelnen Merkmalen je nach Einstufung zugestandenen Bewertungspunkte. Ein Vergleich der jedem Merkmal bei Bestwertung zugestandenen Punktzahl zeigt gleichzeitig die Gewichtung der berücksichtigten Merkmale untereinander. Es würde hier zu weit führen, die in der Praxis üblichen Merkmale und Leistungszulagenschlüssel beispielsweise näher darzulegen. Eine diesbezügliche Übersicht der bekanntesten, in der Literatur aufgeführten Bezugsgrößen der Leistungsbewertung kann bei Maucher nachgelesen werden, der dazu feststellt:

"So groß die Zahl der hierbei angewandten Zulagenschlüssel ist, so heterogen sind diese selbst hinsichtlich ihrer Bezugsgrößen. Ein wahres Ragout inkommensurabler Größen kann man da antreffen, die logisch unmöglichsten Koordinierungen bzw. Gleichsetzungen, wie etwa von Voraussetzung und Ergebnis (z.B. Leistungsfähigkeit und erbrachte Leistung), von Teil und Ganzem (z.B. Arbeitsgüte und Arbeitsleistung), von

Motiv und Verhalten (z.B. Pflichtbewußtsein und Aktivität), von Erscheinungsform und Gegenstand (z.B. Fleiß und Aktivität), von Art und Grad u.a." 1).

Bei dieser heterogenen Leistungszulage der Praxis wird zudem meistens verkannt, daß

"mit der Arbeitsbewertung und Eingruppierung bereits ein Schritt zur Leistungsabgeltung - unabhängig von der Lohnart, sowie der zum Einsatz kommenden Person - getan ist, der bei der persönlichen Leistungsbewertung zum Zwecke der Leistungszulagenbemessung nicht noch einmal getan werden darf, wenn Doppelbewertung und damit Doppelentlohnung vermieden werden sollen.'Auf keinen Fall dürfen in Leistungszulagen Faktoren berücksichtigt werden, die bereits in der Gruppierung berücksichtigt worden sind, nämlich der Schwierigkeitsgrad der Arbeit, gemessen an Sorgfalt, Genauigkeit, Vielseitigkeit (Berufserfahrung), Anleitungsfähigkeit, Geschicklichkeit, Verantwortung. Lediglich der persönlich gezeigte Leistungsgrad darf für die Höhe der Leistungszulage maßgebend sein'" 2).

1. Die Bemessung der Leistungszulage aufgrund Bewertung des Leistungsträgers

In ähnlicher Weise, wie bei der Lohngruppenbildung aufgrund beruflicher Merkmale der Arbeitnehmer, wird bei der Persönlichkeitsbewertung die Zulage nicht aufgrund des persönlich gezeigten Leistungsgrades, d.h. tatsächlich erbrachter Leistung, sondern aufgrund vorhandener Leistungsvoraussetzungen bzw. vermutbarer und erwartbarer Leistung festgelegt. So werden insbesondere Charakter und Fähigkeiten, sowie Individual- und Sozialverhalten der Leistungspersönlichkeit als Quelle und Träger der Leistung bewertet bzw. als Bezugsgrößen des Leistungszulagenschlüssels verwendet. Daß jedoch die vorhandenen Werte nicht unbedingt zur Leistung führen müssen, ist offensichtlich. Da zudem je nach Arbeitssituation und Arbeitnehmer immer nur Teile der Persönlichkeitswerte wirksam werden können, besteht weiter die Möglichkeit einer Berücksichtigung nicht wirksamer Größen. Eine Berücksichtigung vermutlich wirksamer Größen würde aber die Bewertung noch unsicherer

1) Maucher, a.a.O., S. 2

2) Maucher, a.a.O., S. 5

machen. Wenn daher schon nicht die erbrachte Leistung zugrundegelegt wird, dann könnte für die Bemessung der Leistungszulage allenfalls das Individual- und Sozialverhalten des Arbeitnehmers - der sichtbare Vorgang - als Grundlage herangezogen werden. Hier aber festzustellen, "wie weit sich das sichtbare Verhalten auch betriebsfördernd auswirkt, also tatsächlich zum 'Leistungs'-beitrag wird" ¹⁾, dürfte für die Praxis unlösbar sein.

2. Die Bemessung der Leistungszulage aufgrund Bewertung der erbrachten Leistung bzw. des persönlich gezeigten Leistungsgrades

Eine Leistungszulage ist ihrem Wesen nach nur dann als korrekt anzusprechen, wenn ihre Bemessung nach der erbrachten Leistung erfolgt. Dabei darf im einzelnen genannt werden:

- 1) die unmittelbare Mengenleistung,
- 2) die unmittelbare Güteleistung,
- 3) die unmittelbare Leistung aus wirtschaftlichem Leistungsverhalten.

Trotzdem sich diese Leistungen auf gleicher Ebene scheinbar nicht koordinieren lassen, weil aus letzterer ebenfalls eine Mengen- und Güteleistung resultieren kann, läßt sich diese Zusammenfassung rechtfertigen. So muß bedacht werden,

"daß wir unter Mengenleistung und Güteleistung in der Regel den Leistungsgrad nach Menge und Güte beim Vorgang 'Erstellen' (Erzeugen) verstehen, daß es aber auch einen Leistungsgrad nach Menge und Güte beim Vorgang 'Erhalten' (Pflegen und Einsparen), also bei der Leistung aus wirtschaftlichem Verhalten gibt" 2).

In der Praxis wird häufig neben den genannten Leistungsarten noch eine sogenannte mittelbare Leistung aus betriebsförderndem Verhalten berücksichtigt. Da aber

"nach Abgeltung der erbrachten Leistung nicht die in ihr bereits wirksam gewordenen Leistungsvoraussetzungen aus Charakter und Verhalten noch einmal bewertet werden dürfen" 2), kann es sich "nur noch um die Abgeltung des gesellschaftlichen Leistungsbeitrags handeln, der über die unmittelbar erbrachte Leistung hinausgeht" 2).

1) Maucher, a.a.O., S. 6

2) Maucher, a.a.O., S. 8

Diese Abgeltung könnte u.U. dann befürwortet werden, wenn die Persönlichkeit des Arbeitnehmers ohne sichtbaren Leistungsaufwand allein durch ihr Vorhandensein auf andere Mitarbeiter leistungsfördernd wirkt. Abgesehen von der fehlenden Meßbarkeit dieses echten Leistungsbeitrages muß aber festgestellt werden, daß hierbei Entlohnung der Leistung und Belohnung der Persönlichkeit vermischt werden. Letztere kann nicht entlohnt werden, sondern muß durch gesellschaftliche Anerkennung, wie z.B. Belobigung, Beförderung, Ehrung usw. belohnt werden. Dies wird durch Bramesfeld erhärtet:

"Entlohnung der Leistung und Belohnung der bewährten Persönlichkeit sind verschiedene, nicht zusammenlegbare Wege zum gleichen Ziel der Lohngerechtigkeit und des Anreizes zur besten Leistung. Diese Einsicht kann weder durch idealistische Werbung, noch durch scheinbare praktische Bewährung unter Ausnahmeverhältnissen widerlegt werden. Persönlichkeitsbewertung aus Charakter und Verhalten in die Grundlagen des Leistungslohnes einzubeziehen, erweist sich als grundsätzlich abwegig" 1).

Es ist außerdem darauf hinzuweisen, daß auch bei Festlegung der Leistungszulage aufgrund des persönlich gezeigten Leistungsgrades Doppelbewertungen vermieden werden müssen. Dieser Fehler zeigt sich in der Praxis oft dadurch, daß die verwendeten Leistungszulagenschlüssel neben dem erbrachten Leistungsgrad noch Einsatzfreude, Interesse, Zuverlässigkeit, Fleiß, Ausdauer usw. beinhalten, obgleich letztere wesentliche Bestimmungsgründe des gezeigten und bewerteten Leistungsgrades sind.

Nicht zuletzt verlangt die einheitliche Handhabung der Leistungszulagenschlüssel, die den genannten Forderungen Rechnung tragen, Schulung und Übung der Bewerter. Damit soll nach Möglichkeit ausgeschlossen werden,

"daß die Höhe der Zulagen von der persönlichen Auffassung und Einstellung des Vorgesetzten (kleinlich, streng, oberflächlich, gewissenhaft, großzügig) abhängig ist und somit im wesentlichen nur eine subjektive Beurteilung erfolgt. Diese Beurteilung kann durchaus gerecht erfolgen, sie kann aber auch oberflächlich, leichtfertig, nicht objektiv, einfach gefühlsmäßig, vorgenommen werden und damit ungerecht sein

1) Wiedergegeben bei Maucher, a.a.O., S. 8

oder empfunden werden" 1).

Die unmittelbaren Vorgesetzten, die zweckmäßig als Bewerter herangezogen werden, bedürfen somit auch einer Überwachung im Hinblick auf die Handhabung der Zulagenschlüssel. Dabei muß abschließend noch auf die Erscheinung bei der Bewertung hingewiesen werden, die sich vor allem darin zeigt, bei der Beurteilung der eigenen Belegschaft, Untergebenen etc. zu gut zu urteilen ("Halo-Effect"), dagegen bei der Beurteilung von Nachbarbetrieben, anderen Meistereien etc. strengere Maßstäbe anzulegen.

3. Das Problem der Leistungsstreuung und die Bedeutung für die Festlegung der Leistungszulage hinsichtlich Ausmaß und Höchstsatz

Unter Zugrundelegung einer statistisch-mathematischen Betrachtungsweise ist das Wesen der Durchschnittsleistung darin bedingt, daß sie sich sowohl auf einen größeren Kreis gleichgearteter Arbeitnehmer, als auch über einen längeren Beobachtungszeitraum erstreckt. Daher braucht im konkreten Einzelfall die individuelle Durchschnittsleistung eines bestimmten Arbeitnehmers nicht mit ersterer übereinstimmen, sondern wird sich im Verein mit anderen individuellen Durchschnittsleistungen um die ermittelte Leistungsnorm gruppieren. Da die hier angestellten Überlegungen Arbeitsleistungen mit gleicher Komponente Arbeitsschwierigkeit voraussetzen, können sich die weiteren Ausführungen ausschließlich auf die Komponente Leistungsgrad beschränken.

Analog dem bisher Gesagten zeigt sich der durchschnittliche Leistungsgrad bei arbeitsschwierigkeitsgleichen Tätigkeiten in der Regel als gewogenes arithmetisches Mittel aus mehreren individuellen Leistungsgraden ²⁾. Wird dabei die Voraussetzung einer genügend großen statistischen Masse repräsentativer Arbeitnehmer erfüllt, dann werden die individuellen Leistungs-

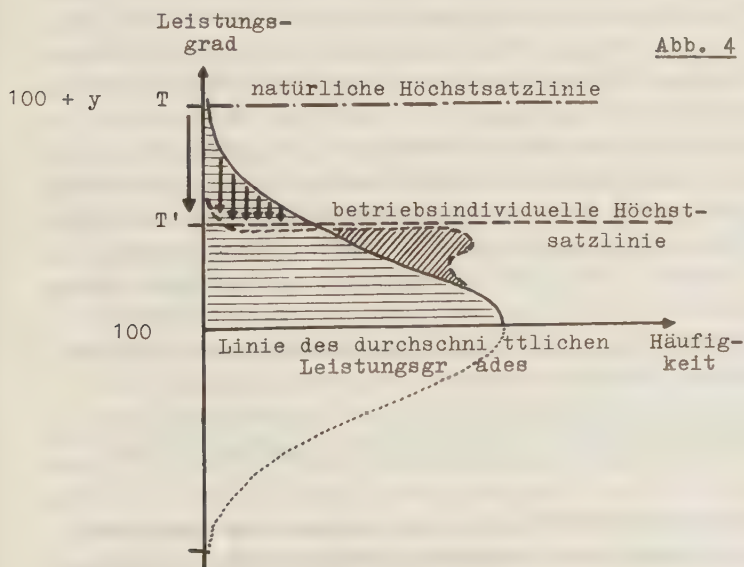
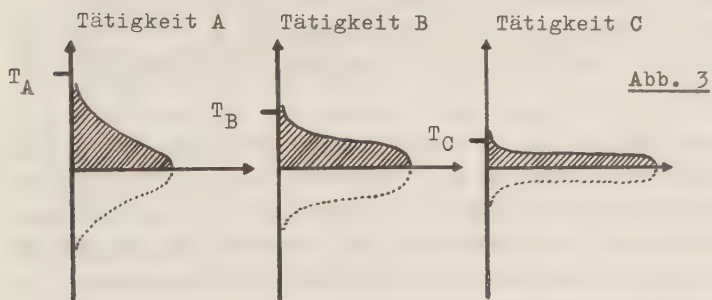
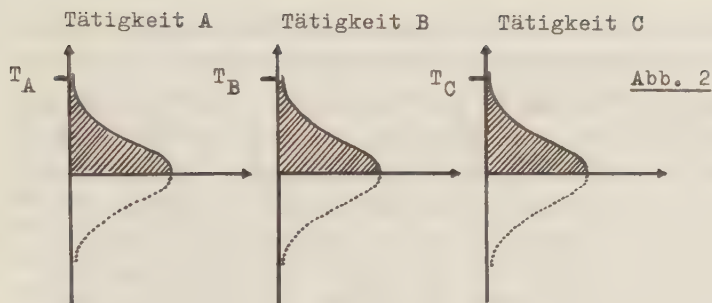
1) Baierl, Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, S. 29

2) In vielen Fällen kann aber auch an Stelle des gewogenen arithmetischen Mittels u.U. der dichteste Wert (Modus = typischer Wert) für die Ermittlung des durchschnittlichen Leistungsgrades geeigneter sein.

grade am häufigsten vorkommen, die sich mehr oder minder eng um das gewogene arithmetische Mittel bzw. um den durchschnittlichen Leistungsgrad scharen. Mit zunehmender Abweichung wird dagegen die Häufigkeit abnehmen, so daß extreme individuelle Leistungsgrade sowohl in positiver, als auch in negativer Hinsicht relativ selten vorkommen. Aufgrund theoretischer Überlegung und praktischer Erfahrung darf daher bei arbeits-schwierigkeitsgleichen Tätigkeiten für die individuellen Leistungsgrade eine Häufigkeitsverteilung mit normalverteilungs-ähnlicher Gestalt angenommen werden ¹⁾. Da aber diese Folgerung nicht auf eine Gruppe von Tätigkeiten mit bestimmter Arbeits-schwierigkeit beschränkt ist, sondern vielmehr für alle Arbeitsschwierigkeitsgruppen Gültigkeit besitzt, muß weiter deduziert werden, daß unter Zugrundelegung gleichgroßer statistischer Gesamtheiten die entsprechenden Häufigkeitsverteilungskurven untereinander ähnliche Gestalt aufweisen und insbesondere die Punkte T, in denen die Ordinate praktisch die Eigenschaft einer Kurventangente annimmt, hinsichtlich ihrer Lage nicht sehr voneinander abweichen (siehe Abb. 2). Andernfalls müßte man willkürlich wesensverschiedene Verteilungen unterstellen (siehe Abb. 3).

Während beispielsweise die Festlegung der Lohngruppenspannungs-verhältnisse bei der summarischen Arbeitsbewertung entsprechend der unterschiedlichen Wertschätzung der einzelnen Beschäftigungsarten einer gewissen Willkürlichkeit unterliegen kann, muß das Ausmaß der individuellen Leistungszulage eine Parallelität zum persönlich gezeigten Leistungsgrad aufweisen. Es darf also nicht willkürlich 5, 10 oder 20 Prozent Leistungszulage verfügt werden, wenn diese Entscheidung nicht gleichzeitig durch einen irgendwie nachgewiesenen Leistungsgrad von 1,05, 1,10 oder 1,20 bzw. 105, 110 oder 120 erhärtet werden kann. Dies trifft für alle Beschäftigungsarten zu, da unabhängig von der Lohngruppe der jeweilige Zeitlohnsatz ohne Zu-

1) Bei vielen biologischen Verteilungen zeigt sich, daß die Verteilungsform der Beobachtungsmenge eine normalverteilungsähnliche Gestalt hat.



lage bei einer Durchschnittsleistung bzw. bei einem durchschnittlichen Leistungsgrad gezahlt werden soll.

Die herkömmliche Festlegung des Höchstsatzes der Leistungszulage ist nun insofern problematisch, als über der Höchstsatzlinie liegende Leistungsgrade unberücksichtigt bleiben. Praktisch ist dies aber dann unbedeutsam, wenn bei richtiger Bestimmung des durchschnittlichen Leistungsgrades die Höchstsatzlinie parallel zur Abszisse (= Linie des durchschnittlichen Leistungsgrades) durch die Punkte T gelegt wird bzw. nur unwesentlich darunter verläuft. Diese Linie soll daher als natürliche Höchstsatzlinie bezeichnet werden, weil sie in bester Weise die vorhandene Verteilung der Leistungsgrade berücksichtigt.

Daneben unterliegt es im einzelnen betriebsinternen Gründen und Zwecksetzungen, wenn bei Festlegung eines Höchstsatzes für Leistungszulagen die natürliche Höchstsatzlinie unberücksichtigt bleibt und die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad nur bis zur festgelegten betriebsindividuellen bzw. branchenbedingten Höchstsatzlinie erfolgt. Dieses Verfahren verleugnet einerseits den Grundsatz der Parallelität von Leistungsgrad und Leistungszulage, andererseits wirkt es leistungshemmend. Letztere Wirkung rührt daher, weil willkürlich das zwischen betriebsindividueller und natürlicher Höchstsatzlinie liegende Flächenstück (= vorhandene bzw. mögliche Leistungsgrade) abgetrennt wird und die davon betroffenen Arbeitnehmer auf die Dauer ihren Leistungsgrad bewußt oder unbewußt zur betriebsindividuellen Höchstsatzlinie absinken lassen. Der Punkt T wandert damit auf der Ordinate in negativer Richtung zum Schnittpunkt mit der betriebsindividuellen Höchstsatzlinie, während gleichzeitig der interessierende positive Ast der Häufigkeitsverteilungskurve bei Erreichung der betriebsindividuellen Höchstsatzlinie eine Wertehäufung bzw. zum verschobenen Punkt T einen Steilabfall anzeigt (siehe Abb. 4).

Die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bei gegebener Arbeitsschwierigkeit bzw. innerhalb einer bestimmten Lohngruppe darf grundsätzlich keine Rücksicht auf die Lage der

nächsthöheren Lohngruppe nehmen. Insbesondere darf der Prozentsatz, um den letztere höher liegt, kein Maßstab für die Festlegung des Höchstsatzes der Leistungszulage der niedrigeren Lohngruppe sein. So wäre es falsch, die Leistungszulage lediglich innerhalb dieser Lohngruppendifferenz zu staffeln und den Höchstsatz mit der höheren Lohngruppe zusammenfallen zu lassen oder noch darunter zu bleiben. Da die Lohngruppendifferenz keine Zulage für einen höheren Leistungsgrad, sondern ein zusätzliches Entgelt für die qualifiziertere Arbeitskraft bzw. Beschäftigungsart ist, steht dem nichts entgegen, wenn - unter der Voraussetzung annähernd gleichhoher Anteile der beeinflussbaren Zeiten - beispielsweise ein fleißiger Arbeitnehmer der niedrigeren Lohngruppe plus Leistungszulage mehr verdient als ein weniger leistungswilliger Arbeitnehmer der nächsthöheren Lohngruppe. Auch dann ist eine gerechte Entlohnung gegeben, wenn dieser fleißige, aufgrund langer Berufserfahrung und -übung gut eingearbeitete Arbeitnehmer plus Leistungszulage deshalb mehr verdient, weil sein Kollege in der nächsthöheren Lohngruppe in der höherwertigen Beschäftigungsart noch nicht die gleiche Erfahrung und Übung aufweist bzw. sich erst einarbeiten muß, um seinerseits eine Leistungszulage zu erhalten. Nach der Einarbeitung wird die qualifiziertere Beschäftigungsart auch bei der Leistungszulage dadurch berücksichtigt, daß sie prozentual von einem entsprechend höheren Zeitlohnsatz berechnet wird. Erst durch die alleinige Anerkennung der natürlichen Höchstsatzlinie als obere Grenze für die Leistungszulage wird es somit möglich der Mannigfaltigkeit des Produktionsfaktors Arbeit in seinen natürlichen Trägern zu begegnen.

C) Die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bei Akkordlohn

Beim Akkordlohn, dem weitest verbreiteten Leistungslohn im engeren Sinne, ist eine Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad in zweckmäßiger Weise dann gegeben, wenn die zugrunde liegenden Stückzeiten ohne einseitige Beeinflussung durch Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerinteressen festgelegt worden sind. Vorausgesetzt wird dabei, daß die Festlegung aufgrund

der Eigenart der Arbeit mittels Arbeits- und Zeitstudien möglich ist und zugrunde gelegte Kostenuntersuchungen hauptsächlich eine auf die Mengenausbringung gerichtete Entlohnung wirtschaftlich sinnvoll erscheinen lassen. Da dem individuellen Leistungsaufwand innerhalb der bei Akkordentlohnung anzutreffenden Leistungsgrenzen der Einfachheit halber eine lineare Entwicklung unterstellt werden darf, liegt diesen Ausführungen der linear proportionale Stücklohn zugrunde, der in der Regel die individuell optimale Leistung ausweist. Der progressive Stücklohn, der letzten Endes zu maximaler Leistung führt und die Gefahr dauernder Überanstrengung des Arbeiters birgt, bleibt hier außer Betracht.

1. Die Berücksichtigung der Normalleistung bei Akkordarbeit

Die hier vorgetragenen Überlegungen gehen von der Voraussetzung aus, daß zwischen dem Leistungsgrad des Zeitlöhners und dem Leistungsgrad des Akkordlöhners ein wesensbedingter Unterschied besteht. Wird daher dem Zeitlöhner ein tarifvertraglich festgelegter Geldbetrag je Arbeitsstunde als "Zeitgrundlohn" zugemessen, dann muß dem Akkordlöhner ein dementsprechend höherer Geldbetrag je Arbeitsstunde als "Akkordgrundlohn" oder "Akkordrichtsatz" zugestanden werden, "weil man aus Erfahrung weiß, daß die Arbeitsintensität in der Regel bei Akkordlöhnern größer ist als bei Zeitlöhnern" ¹⁾.

Hier sei erwähnt, daß durch die Untergliederung der Tätigkeiten bzw. Arbeiter in eine Anzahl von Lohngruppen verschiedenen hohe Akkordrichtsätze bzw. Geldfaktoren oder Minutenwerte (= Akkordrichtsatz : 60) - entsprechend den Lohngruppen - entstehen, so daß die unterschiedlichen Arbeitsschwierigkeitsgrade berücksichtigt werden. Der Akkordrichtsatz einer Lohngruppe repräsentiert also den Lohnsatz, mit dem eine Stunde Normalleistung eines gruppenzugehörigen Akkordarbeiters abgegolten werden soll. Gutenberg stellt in diesem Zusammenhang fest: "Unter Akkordrichtsatz ist der Verdienst zu verstehen,

1) Gutenberg, a.a.O., S. 44

den der Durchschnitt dieser Gruppe erreichen soll" ¹⁾.

Nachrichtlich muß hier jedoch vermerkt werden, daß nicht alle Lohntarifverträge den Begriff Akkordrichtsatz kennen (z.B. Wirtschaftszweige, die noch den Geldakkord anwenden) und namentlich in den USA eine Stunde Normalleistung (= 100 %) bei im Stücklohn ausgeführter Arbeit mit dem einschlägigen Zeitlohnsatz entlohnt wird, d.h. Zeitgrundlohn und Akkordrichtsatz zusammenfallen.

Im einzelnen errechnet sich der Akkordrichtsatz aus dem Zeitgrundlohn und einem prozentualen Zuschlag. Letzterer ist in den einzelnen Wirtschaftsbereichen bzw. Lohntarifverträgen unterschiedlich festgelegt und liegt zwischen 8 und 25 Prozent, wobei der 15-prozentige Zuschlag am gebräuchlichsten ist. Bei letzterem wird demnach unterstellt, daß Zeitgrundlohnleistung und Normalleistung des Akkordarbeiters ein Verhältnis wie 87:100 aufweisen. Mit der Bildung des Akkordrichtsatzes ist somit der erste Schritt zur Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad getan.

2. Die Berücksichtigung des individuellen Leistungs- bzw. Zeitgrades

Bei der Berücksichtigung des individuellen Leistungs- bzw. Zeitgrades entsteht die Frage nach dem Leistungsgrad, der bei vorgegebener Arbeitsschwierigkeit als Norm anzusetzen ist und von dem aus positive und negative Abweichungen meßbar werden. Zur Lösung dieser Frage zeigt Gutenberg drei Wege:

- "1. Kann man von der Spitzenleistung eines ganz bestimmten Mannes im Betriebe ausgehen, um dann durch Erhöhung des Zeitverbrauches dieses 'Bestmannes' auf einen Zeitverbrauch zu kommen, den der Durchschnitt ohne Überbeanspruchung erreichen kann. Die Feststellung dieses Spitzenmannes wird dabei keine allzu großen Schwierigkeiten bereiten, aber der Prozentsatz, um den die verbrauchte Zeit zu erhöhen ist, um auf einen vertretbaren Durchschnitt zu kommen, beruht auf unter Umständen sehr subjektiven Schätzungen, also auf einer Grundlage, die für das Auffinden der durchschnittlichen berufsüblichen Leistung wenig geeignet erscheint.

1) Gutenberg, a.a.O., S. 44

2. Kann sich Belegschaft und Betriebsführung auf einen 'Standardmann' einigen, dessen Zeitverbrauch die Grundlage für die Akkordvorgabe bilden soll. Dieses Verfahren ist zweifellos besser als das zuerst genannte, aber die Akkorde stehen und fallen mit der Arbeit eines Mannes. Ist er falsch ausgewählt, so sind alle Akkorde falsch. Die Mängel dieses Systems sind also offenbar.
3. Kann man durch Zeitmessungen zur Ermittlung des durchschnittlichen berufsüblichen Zeitverbrauches gelangen. In diesen Fällen werden von eigens hierfür ausgebildeten Personen bei möglichst viel Arbeitern zu möglichst verschiedenen Terminen die Zeiten gemessen, welche für eine Arbeit erforderlich sind. Je größer das auf diese Weise gewonnene statistische Material, um so tiefer der Einblick in den tatsächlichen durchschnittlichen Zeitverbrauch. Würde man nun die bei den verschiedenen Zeitaufnahmen ermittelten Zeiten zusammenzählen und durch die Zahl der Aufnahmen dividieren, dann würde man zu einem statistischen Durchschnittswert gelangen, in dem alle Feinheiten und Unterschiede verlorengehen. Aus diesem Grunde ist man dazu übergegangen, nicht Durchschnittswerte, sondern 'typische' Werte für den Zeitverbrauch zu ermitteln und das geschieht durch das Schätzen von 'Leistungsgraden' 1).

Im Leistungsgradschätzen sieht E. Kupke

"das freie, aus der Anschauung gewonnene und durch Erfahrung gesicherte Urteil eines Zeitstudienmannes über die Leistung eines beobachteten Arbeitenden bei einem Arbeitsvorgang und während der Beobachtungsdauer" 2).

Zahlenmäßig wirkt sich das so aus, daß man im Rahmen der Vorgabezeitermittlung "die effektive Leistung eines Arbeiters im vom Hundert einer Normalleistung ausdrückt" 3). Die Bewährung dieser Methode hängt also davon ab, wie weit in einem Unternehmen genügend qualifizierte und verantwortungsbewusste Arbeits- und Zeitstudienbeamte vorhanden bzw. tätig sind, um den an sich nicht meßbaren durchschnittlichen berufsüblichen Leistungsgrad (Normalleistung) bzw. die gezeigten Abweichungen hiervon richtig zu erkennen.

Im einzelnen wird bei einer möglichst großen Zahl von Arbeitern der effektive Zeitverbrauch ermittelt. Daneben wird der

1) Gutenberg, a.a.O., S. 45/46

2) Wiedergegeben bei Frühwald, a.a.O., S. 51

3) Gutenberg, a.a.O., S. 46

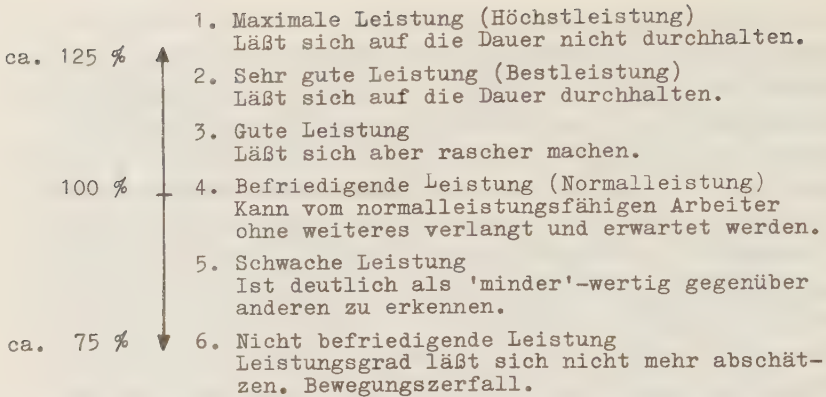
Leistungsgrad der einzelnen Arbeiter bei der Zeitaufnahme - unter Berücksichtigung seiner Komponenten Intensitätsgrad und Wirksamkeitsgrad - als Gesamtgröße geschätzt. Diesem Leistungsgradschätzen liegt die Vorstellung einer Normalleistung zugrunde, die teilweise in den einschlägigen Tarifverträgen definiert ist ¹⁾ und hier mit 100 Prozent bewertet wird. Einer überdurchschnittlichen Intensität und Wirksamkeit entspricht so ein über 100 Prozent liegender Leistungsgrad, einer unterdurchschnittlichen Intensität und Wirksamkeit ein unter 100 Prozent liegender Leistungsgrad. Die endgültigen Zeitvorgaben (Normalzeit) errechnen sich sodann durch Multiplikation der gemessenen Zeit mit dem Leistungsfaktor, der das Verhältnis gezeigter Leistungsgrad : Normalleistungsgrad ausdrückt. Be trägt beispielsweise bei geschätztem Leistungsgrad von 110 Prozent der tatsächliche Zeitverbrauch 20 Minuten, dann wird diese Zeit um 10 Prozent (= 2 Minuten) nach oben berichtigt, um den typischen und vertretbaren Durchschnittszeitverbrauch zu erhalten. Damit wird die reine Zeitstudie verlassen. An ihre Stelle tritt die Arbeits- oder Leistungsstudie.

Um von einer bildmäßigen Vorstellung zu einer zahlenmäßigen Leistungsgradbestimmung nach Prozentwerten überzuleiten, haben Kupke und Bramesfeld in langjährigen Untersuchungen eine Begriffsskala entwickelt bzw. Prozentwerte der Leistungsstreuung ermittelt. Nach Frühwald ²⁾ im einzelnen wie folgt:

1) Z.B. im Rahmentarifvertrag für die Arbeiter in der Eisen-, Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalens vom 12. Januar 1952 S. 14:

"Als normale Leistung gilt die normale berufssübliche Leistung bei einwandfreier Arbeit nach erfolgter Einarbeitung und voller Übung mit den vorgesehenen Betriebsmitteln und unter den im Betrieb bestehenden Verhältnissen, wenn die in der Vorgabezeit berücksichtigten Zeiten für persönliche Bedürfnisse und ggf. auch für Erholung eingehalten werden".

2) Frühwald, a.a.O., S. 52



Bei lerartigen methodischen Schätzungen können u.a. Ergebnisse mit einer Fehlerspanne von ± 5 Prozent erzielt werden, sofern die Aufnehmer ausreichend geschult und geübt sind. Die Fehlermöglichkeit, die in der Leistungsgradschätzung liegt, dürfte damit in vertretbaren Grenzen liegen.

Nicht zuletzt muß aber in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß gegen die angegebenen Prozentwerte in neuerer Zeit stichhaltige Einwände erhoben wurden. So wird bei dem vorgenannten Verfahren einerseits der "nur bedingten Übereinstimmung von wirtschaftlicher Leistung und psycho-physischer Leistung zu wenig Beachtung geschenkt" ¹⁾, anderseits bleibt "die sogenannte Faktorenkombination, d.h. das Bestandsverhältnis des Produktionsfaktors Arbeitskraft zu den anderen Produktionsfaktoren, unberücksichtigt" ¹⁾

Um die hier liegenden Fehlerquellen bei Umwandlung der Istzeiten in die Vorgabezeiten nach Möglichkeit auszuschalten, fordert Bedarf,

"daß nur solche Zeitmessungen zur Berechnung der Vorgabezeit herangezogen werden, bei denen der gezeigte Leistungsgrad normal ist oder sich doch wenigstens in unmittelbarer Nähe der Normalleistung bewegt" ²⁾.

1) Frühwald, a.a.O., S. 52

2) Bedarf, Die Bedeutung des Leistungsgradschätzens für die Bestimmung der Vorgabezeit (in Zeitschrift für handelswissenschaftl. Forschung, N.F. 5.Jg. 1953, Heft 8/9), S. 438

Nach Bedorf ist die Umrechnung von Istzeiten in Vorgabezeiten (= Normalzeiten) somit nicht generell vertretbar.

"Die Leistungsfaktoren, die kleiner sind als 0,9 und größer als 1,1 sind für eine Vorgabezeitbestimmung nicht geeignet. Die Annahme, daß bei jedem Arbeiter, gleich ob sein Leistungsgrad hoch oder niedrig ist, eine Zeitaufnahme zu einer einwandfreien Vorgabezeit führen muß, ist falsch" 1).

Sofern daher beim Arbeiter bei der Zeitaufnahme eine Leistungsgradsteigerung bis zur Normalleistung nicht erwirkt werden kann, fordert Bedorf einen Abbruch der Zeitstudie. Umgekehrt ist bei höherem Leistungsgrad von dem beobachteten Arbeiter ein Zurückschalten in Richtung Normalleistungsgrad zu fordern.

Da ferner der einzelne Arbeiter bei nicht streng normalisiertem Arbeitsablauf oftmals seine Arbeitsmethode auswählen kann, ergibt sich hieraus eine stärkere Wirkung auf den Leistungsgrad als durch das Arbeitstempo. Der höhere Leistungsgrad ist hier auf die Änderung des ganzen Bewegungsablaufs zurückzuführen. So stellt Bedorf in diesem Zusammenhang fest:

"Der Arbeiter, der die günstigste Arbeitsmethode wählt, arbeitet am wirksamsten. Der Zeitnehmer muß erkennen lernen, welche Arbeitsmethode die wirksamste ist; aufbauend auf den verschiedenen Arbeitsmethoden muß er dann die Normalleistung schätzen. Hier wo es sich um qualitative Leistungsunterschiede handelt, wird das Schätzen der Normalleistung sehr kompliziert, ja ein Vergleich der Leistungsgrade bei verschiedenen Arbeitsmethoden ist schier unmöglich. Sobald die Fertigung sich nicht auf wenige Erzeugnisse beschränkt, ist die Vorgabezeit an Hand der wirkungsvollsten Methode zu ermitteln, und diese Methode muß den anderen Arbeitern vermittelt werden" 2).

Außerdem sind die Streuungsursachen beim Leistungsgradschätzen auch bei den Maschinen, Werkzeugen und Werkstoffen zu suchen. Dabei sind "die menschlich bedingten Streuungsursachen von den technologisch bedingten zu scheiden" 2).

Trotz ständiger Übung und laufender Kontrolle der Schätzer bleibt demnach in gewissen Grenzen bei der Zeitaufwandsermittlung die Gefahr von Fehlschätzungen bestehen. Wichtig ist jedoch die Tatsache, daß die Akkorde grundsätzlich nicht auf die Best-, sondern auf die Normalarbeitsminute abgestellt werden.

1) Bedorf, a.a.O., S. 439

2) Bedorf, a.a.O., S. 440

Unter Zugrundelegung der ermittelten Vorgabezeit, die als Maßeinheit der Leistung die einzelne Leistung schlechthin repräsentiert, ist die bekannte Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungs- bzw. Zeitgrad leicht zu bewerkstelligen. Die geleisteten Vorgabezeiteinheiten (Vorgabeminuten bzw. -stunden) werden ohne Rücksicht auf die tatsächlich verbrauchte Arbeitszeit (Uhrzeit) mit dem dafür vorgesehenen Geldwert in Beziehung gesetzt, d.h. mit dem Geldfaktor bzw. Akkordrichtsatz multipliziert. Der einzelne Arbeiter kann also in der Zeitspanne von 60 Uhrzeitminuten eine seinem individuellen Leistungsvermögen entsprechende höhere Anzahl von Akkordminuten verdienen. Damit ist der bei Akkordentlohnung erforderliche zweite Schritt zur Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad getan.

Abschließend darf festgestellt werden, daß der Akkord in ähnlicher Weise wie die behandelte Leistungszulage einer Überwachung bedarf. Das deshalb, weil "die statistisch ausgewiesene und tatsächlich bezahlte Leistung an sich schon meist höher liegt als die wirkliche" ¹⁾. Im einzelnen kann jedoch bei ausreichend großer statistischer Masse aus der Häufigkeitsverteilung der Leistungsgrade ein Rückschluß auf die Akkordgestaltung gezogen werden, "da die dominierende leistungsbestimmende Größe die Eignung aus Anlage ist" ¹⁾ und "die Streubilder der Leistungsgrade (Zeitgrade) der Betriebe eine starke Annäherung an das Gesetz der natürlichen Streuung (Gauß'sche Verteilung)" ¹⁾ zeigen. Dieser Tatbestand wurde daher auch bei den Ausführungen zur Leistungszulage unterstellt.

3. Die Verknüpfung von Vorgabezeit und Geldfaktor als Voraussetzung angemessener Akkordentlohnung

Wenn zum Ausdruck gebracht wurde, daß die Akkordentlohnung im gleichen Maße sowohl vom Geldfaktor (bzw. Akkordrichtsatz), als auch von der Vorgabezeit abhängt, dann muß ergänzt werden, daß sich aus diesen beiden Faktoren nur dann ein angemessener

1) Maucher, a.a.O., S. 25

Akkordlohn ergeben kann,

"wenn zu ihrer Feststellung die Leistungsfähigkeit ¹⁾ und der Zeitlohnsatz ein und desselben Arbeiters herangezogen werden. Beide Größen müssen also die Leistungs- und Lohnverhältnisse eines und nicht verschiedener Arbeiter zur gemeinsamen Grundlage haben, auf diese Weise in Beziehung zueinander stehen und so eine Einheit bilden" ²⁾.

Da aber für den gleichen Arbeitsgang nicht für jeden Arbeiter individuelle Vorgabezeiten ermittelt werden können, werden die Arbeiter nach Leistungsgruppen zusammengefaßt, wobei man sich der tariflichen Gliederung nach Lohngruppen etc. als Hilfsmittel bedient. Sofern daher nicht bessere betriebsinterne Gruppierungen vorliegen, darf bei den so zusammengefaßten Arbeitern gleiche Leistungsfähigkeit ¹⁾ unterstellt werden.

Wenn man daher die Vorgabezeit einer bestimmten Arbeit mit Hilfe von Arbeitern einer bestimmten Leistungsgruppe ermittelt hat, dann muß man diese Arbeit immer wieder von Arbeitern der einmal gewählten Leistungsgruppe ausführen lassen.

"Dementsprechend wird in der Regel die 'gelernte' Arbeit auch dem 'gelernten' Arbeiter zugewiesen, die für diese Arbeit vorgegebene Zeit mit dem 'gelernten' Geldfaktor bewertet, und damit ist beim Zeitakkord die Vorgabezeit auch in 'gelernten' Minuten ausgedrückt" ³⁾.

Läßt sich das in der Praxis nicht ausnahmslos durchführen, so daß z.B. eine gelernte Arbeit (G-Arbeit) ausnahmsweise von einem angelernten Arbeiter (A-Arbeiter) ausgeführt werden muß, dann verdient der A-Arbeiter eben ausnahmsweise G-Minuten; denn bei Ermittlung der Vorgabezeit mit Hilfe von Arbeitern seiner Leistungsgruppe wäre eine schlechtere Vorgabezeit erzielt worden.

"Es geht daher nicht an, für eine Arbeit eine neutrale Zeit vorzugeben und diese nach Ausführung der Arbeit mit dem Geldfaktor des Arbeiters zu bewerten, der die Arbeit ausgeführt hat. Der Geldfaktor darf deshalb nicht von der Leistungsgruppe des ausführenden, sondern er muß von der Leistungsgruppe des für die Ausführung vorausgeplanten Arbeiters abhängig sein, weil auch die Vorgabezeit nach der Leistungsgruppe des letzteren bestimmt wurde" ⁴⁾.

1) Hier quantitativ zu verstehen.

2) Dieterich, a.a.O., S. 27

3) Dieterich, a.a.O., S. 29

4) Dieterich, a.a.O., S. 29/30

D) Das Verfahren bei Prämienlohn

Werden im Gegensatz zur subjektiv festgesetzten Leistungszulage bei Zeitlohn Zulagen unter Zugrundelegung objektiver Bezugsgrößen ermittelt, dann spricht man allgemein von Prämienlohn. Dabei können feste oder gestaffelte Prämien sowohl mit Zeitlohn, als auch mit Akkordlohn - zu letzterem jedoch nur bestimmte Prämien - kombiniert werden, so daß weitere Einflußgrößen bei der Entlohnung zur Wirkung kommen. Das Problem bei Prämienlohn liegt so nicht ausschließlich bei der Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad, sondern es werden - wenn die Mengenleistung nicht die dominierende Leistungsbezugsgröße ist - auch andere Grade (z.B. der Sorgfaltsgrad) mit der Lohnhöhe abgestimmt, was im folgenden unter Verzicht auf Einzelheiten und Aufzählung bekannter Prämienssysteme kurz dargestellt werden soll.

Bei Prämienentlohnung wird zum Grundlohn, der die festgelegte Normalleistung voraussetzt, eine Prämie gezahlt, die im einzelnen von "der Menge, Güte der Arbeitsausführung, Ausnutzung der Betriebsmittel, Einsparung von Hilfs- und Betriebsstoffen, Einhaltung von Terminen usw." ¹⁾ unmittelbar abhängig ist. Dementsprechend sind die Prämienarten so vielseitig wie die Arbeits- und Fertigungsverfahren selbst. Folgende Grundformen seien genannt: ¹⁾

- 1) Mengenprämien,
- 2) Güteprämien,
- 3) Ersparnisprämien,
- 4) Terminprämien,
- 5) Nutzungsprämien,
- 6) Sorgfaltsprämien,
- 7) Kombinierte Prämienssysteme (mit verschiedenen Einflußfaktoren).

In der Praxis wird unzweckmäßigerweise oftmals nur eine Einflußgröße - in der Regel wie bei Akkordentlohnung die Mengenausbringung pro Zeiteinheit - berücksichtigt. Dazu ist festzustellen, daß eine gut entwickelte Prämie sich im allgemeinen aus mehreren Teilwerten aufbauen, d.h. eine kombi-

1) Baierl, a.a.O., S. 98

nierte Prämie sein muß, da meistens mehrere Einflußfaktoren vorhanden sind. Letztere bedürfen zum Teil je nach den Gegebenheiten bzw. der beizumessenden wirtschaftlichen Bedeutung auch einer Gewichtung (z.B. Menge 1,0, Güte 0,8, Materialersparnis 0,5 usw.).

Das größte Hindernis für die Verwirklichung von Prämienlöhnen ist meistens die Schwierigkeit objektive Bezugsgrößen für die Prämiengestaltung zu finden; denn die Bewertung der einzelnen Leistungsstufen hinsichtlich Menge, Güte, Ersparnis etc. bzw. Festlegung der Punkthöchstzahl und die Geldzuordnung müssen betriebsindividuell erarbeitet werden. Voraussetzung ist hierzu, daß

"das betriebliche Rechnungswesen ein möglichst getreues zahlenmäßiges Abbild des betrieblichen Geschehens in allen Fertigungsstufen und in allen Phasen der Erfassung, der Aufbereitung und der Darstellung des Zahlenmaterials vermittelt" 1).

Nicht zuletzt müssen im Zusammenhang damit Statistiken über lange Zeiträume aufgestellt bzw. geführt werden, die darüber hinaus auch von den Arbeitnehmern verstanden und als getreue Wiedergabe der tatsächlichen Verhältnisse anerkannt bzw. empfunden werden 2).

Es zeigt sich, daß bei einem Prämiensystem, das weitgehend alle Einflußgrößen umfaßt, der Arbeitnehmer einen leistungsgerechten Lohn erzielen und die Unternehmung bezogen auf die Leistungseinheit mit niedrigeren Kosten - z.B. niedrigeren Fertigungslohn- und Fertigungsmaterialkosten, niedrigeren Reparaturlohn- und Reparaturmaterialkosten, niedrigeren Ausschußkosten - rechnen kann. In gewisser Hinsicht ergibt sich daraus, daß bei den modernen Produktionsverfahren mit einer

1) Baierl, a.a.O., S. 98

2) Im einzelnen kann dazu beispielsweise ein Ermittlungsblatt dienen, in dem Prämienzweck (hinsichtlich Menge, Güte, Ersparnis), Einfluß des Arbeiters auf das Ergebnis (hinsichtlich Menge, Wert, Güte, Stoff- und Energieverbrauch) und Art der Betriebsanlage (technische Anlage, Arbeitsweise) analytisch ermittelt werden.

Vielzahl von Einflußfaktoren der allein auf die Mengenausbringung bedachte Akkordlohn überholt ist.

"Man versucht z.B. in der Praxis häufig, die Güte der Arbeitsausführung insofern zu wahren und den Ausschuß zu vermindern, als man bei der Akkordabrechnung die vom Arbeiter verschuldeten Ausschußstücke nicht berücksichtigt. Je nach dem Wert des betreffenden Arbeitsgegenstandes hat diese Maßnahme mehr oder weniger Wirkung. Bei einem geringen Wert des Werkstückes und langer Bearbeitungszeit kann damit u.U. eine hinreichende Kontrolle ausgeübt werden. Bei kurzen Bearbeitungszeiten (Serien- und Massenfertigung) dagegen wird der Arbeiter weniger bemüht sein, seine Arbeitszeit in dieser Hinsicht 'zu verschwenden', denn der Mehraufwand an Zeit für eine gewissenhafte Arbeitsausführung steht in solchen Fällen meistens in keinem Verhältnis zu dem dadurch erzielten Gewinn an Lohn. Anders verhält es sich für den Betrieb. Außer den ggf. bereits für andere Arbeitsvorgänge aufgewendeten Löhnen enthält das betreffende Werkstück die hohen Gemeinkosten und vor allem auch die Materialkosten. Während für den Akkordarbeiter also nur der Lohn auf dem Spiel steht, geht es für den Betrieb um wesentlich höhere Werte" 1).

Da diese Ausführungen sinngemäß auch für andere Einflußfaktoren gelten, bedarf der Akkordlohn demnach zum Nutzen des Arbeitgebers einer Ergänzung durch Prämien, die die nicht berücksichtigten Einflußgrößen zur Grundlage haben. Da man aber darauf bedacht sein muß, "daß die von den einzelnen Meßgrößen ausgehenden Antriebe sich nicht gegenseitig aufheben, sondern möglichst harmonisch in Richtung auf ein gemeinsames Ziel zusammenwirken" 2), darf man wohl Akkord mit Güte-, Sorgfalts- oder (und) Ersparnisprämien kombinieren, nicht aber mit Betriebsmittelnutzungs- oder Terminprämien etc., da ja ein Anreiz in dieser Richtung bereits gegeben ist. Das Hinzufügen einer Mengenprämie wäre selbstverständlich barer Unsinn. Abschließend dürfte der Hinweis interessant sein, daß bestimmte Tarifverträge die Prämienentlohnung ausdrücklich verbieten 3).

1) Baierl, a.a.O., S. 99/100

2) Baierl, a.a.O., S. 100

3) Siehe "Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Cigarettenindustrie vom 14. November 1956" (abgeschlossen zwischen dem Arbeitgeberverband der Cigarettenindustrie e.V. Hamburg und der Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten, Sitz Hamburg), S. 6 (§ 5 Akkordarbeit) "2. Die Zahlung von Lohnprämien jeder Art ist unzulässig".

V. Die arbeitsschwierigkeits-, leistungsgrad- und sozialbedingte Lohnstaffelung

Die Staffelung des Lohnes nach dem Lebensalter und der Betriebszugehörigkeitszeit bzw. Dienstzeit ist insofern ein Grenzfall, als arbeitsschwierigkeits-, leistungsgrad- und bedürfnisbedingte Faktoren hereinspielen. Der noch nicht volljährige Arbeitnehmer erhält in der Regel nicht den Voll-Lohn, sondern meistens nur 70, 80 oder 90 Prozent davon. Der Grund dafür ist der, daß vom jugendlichen Arbeiter noch nicht das Können und der durchschnittliche Leistungsgrad des erwachsenen Arbeiters erwartet bzw. gefordert werden kann. So bestimmen viele Tarifverträge ausdrücklich, daß der jugendliche Arbeiter - in der Regel frühestens nach Vollendung des 18. Lebensjahres - nur dann den tariflichen Voll-Lohn erhalten kann, wenn er die volle Leistung des erwachsenen Arbeiters zeigt. Die Minderentlohnung des jugendlichen Arbeiters kann aber außer dem genannten Hauptgrund auch noch nach der Richtung motiviert werden, daß der Jugendliche noch nicht den Lebensaufwand (für eigene Wohnung, Familie etc.) zu bestreiten hat wie der volljährige Arbeitnehmer. Insofern ist die Entlohnung also auch bedürfnis- bzw. sozialbedingt.

In gleicher Weise kann auch die Staffelung des Lohnes nach der Betriebszugehörigkeits- oder Dienstzeit gesehen werden. Einerseits wird durch die höhere Lohnstufe die größere Erfahrung, Geschicklichkeit etc., sowie der aus längerer Berufspraxis u.U. resultierende höhere durchschnittliche Leistungsgrad entlohnt, andererseits aber auch der wiederum höhere Lebensaufwand (z.B. größere Kinder) dieser Arbeitnehmer. Auch hier sind somit in erster Linie sozialpolitische Momente enthalten.

Nicht zuletzt soll aber ergänzend festgestellt werden, daß die Berücksichtigung langer Betriebszugehörigkeitszeiten bei der Entgeltsfestsetzung sich auch leistungshemmend auswirken kann. Damit wird der Soziallohncharakter dieser Zulagen noch offensichtlicher. Es ist daher zweckmäßig beim

Leistungslohn - die weitere Ausgestaltung des Soziallohnes bleibt hier außer Betracht - die Betriebszugehörigkeit nur bis zu einer bestimmten Zeitdauer, z.B. 5 bis 8 Jahren, zu berücksichtigen, da nach Ableistung dieser Zeit wohl keine zusätzlichen Steigerungen hier interessierender Art zu verzeichnen sind. Andere Fälle, wie z.B. persönliche Weiterbildung des Arbeitnehmers und dadurch bewirkte Vervollkommnung der Arbeitskraft, sind in diesem Zusammenhang nicht zu erörtern, da für sie das zutrifft, was über die Belohnung der Persönlichkeit ausgeführt wurde.

VI. Die Bildung des Arbeitswertlohnes

Bei der Bildung des Arbeitswertlohnes ergibt sich in jedem Falle das allgemeine Problem,

"ob überhaupt Möglichkeiten bestehen, ein Kriterium zu finden, welches Aussagen darüber zu machen erlaubt, ob, in dem engen Sinne, in dem das Problem hier gemeint ist, Arbeitsentgelte als gerecht angesehen werden können" 1).

Da hier als solche Kriterien der Arbeitsschwierigkeitsgrad und der Leistungsgrad gewählt wurden, ergibt sich, daß die Arbeit offenbar dann entsprechend ihrem wahren Wert entlohnt wird, wenn die in den vorhergehenden Abschnitten dargelegten Einzelabstimmungen optimal verwirklicht sind. Wie weit außerdem - um die Angemessenheit der Entlohnung zu gewährleisten - die besondere Berücksichtigung sozialpolitischer Momente angebracht erscheint, bleibt hier außer Betracht.

Da nun die Arbeitsentgelte in erster Linie nach dem Schwierigkeitsgrad der betreffenden Arbeit gestaffelt sind, ist die optimale Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit dann gegeben, wenn sich die Arbeitsverrichtungskurve und die Arbeitsentgeltkurve decken (siehe Abb. 5). Mit anderen Worten, wenn

"die Zahl der Arbeitsverrichtungen, die ein gleiches Maß an

1) Gutenberg, a.a.O., S. 34

Schwierigkeiten bieten, gleich der Zahl an Arbeitsverrichtungen ist, deren Entgelt dem Schwierigkeitsgrade der Arbeiten entspricht, - wenn also die Abszissenwerte der Arbeitsverrichtungskurve gleich den Abszissenwerten der Arbeitsentgeltkurve sind und Schwierigkeitsgrad und Arbeitsentgelt einander entsprechen" 1).

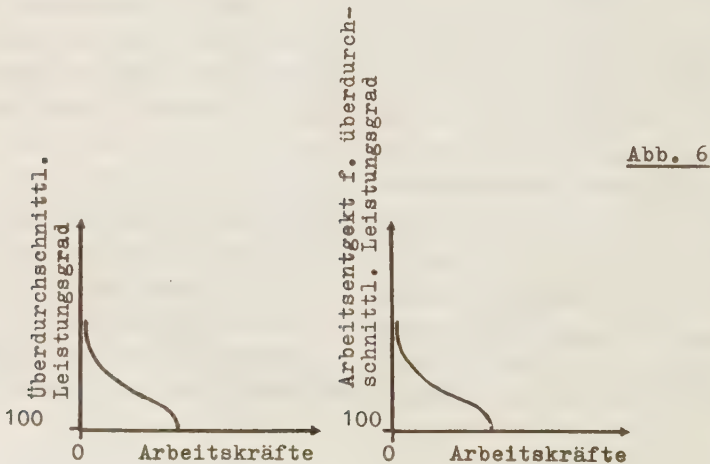
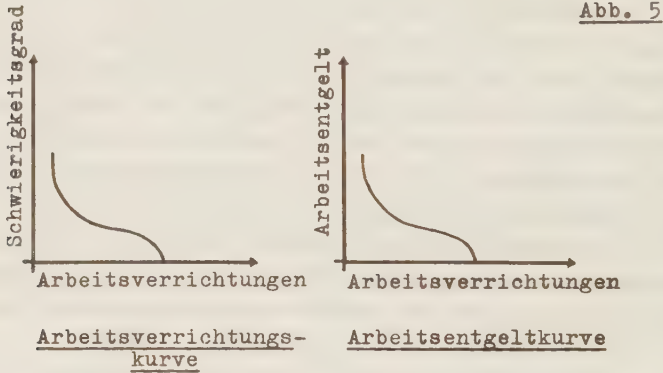
Wenn diese optimale Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit in der Praxis meistens auch nicht anzutreffen ist - d.h. Arbeitsverrichtungs- und Arbeitsentgeltkurve mehr oder minder auseinanderklaffen -, so soll sie hier doch für die weitere Überlegung als gegeben angenommen werden. Dabei werden nunmehr ausschließlich arbeitsschwierigkeitsgleiche Arbeitsverrichtungen betrachtet bzw. Arbeitskräfte, die mit Arbeitsverrichtungen eines bestimmten Schwierigkeitsgrades befaßt sind. Trägt man dann auf der Abszissenachse die Zahl der Arbeitskräfte mit gleichem Leistungsgrad und auf der Ordinatenachse die zugehörigen Leistungsgrade bzw. die zur Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad zusätzlich gezahlten Arbeitsentgelte ab, dann müssen die hieraus entstehenden Kurven bei optimaler Abstimmung gleichfalls zur Deckung kommen (siehe Abb. 6). Nicht zuletzt zeigen sich aber auch hier in der Entlohnungspraxis Diskrepanzen.

Verfahrenstechnisch ist es nun für die Bildung des Arbeitswertlohnes einerlei, ob die nebeneinander gesetzten Einzelabstimmungen insgesamt zum Ziele führen oder beispielsweise bei analytischer Arbeitsbewertung auch noch die Merkmale "Umweltverhältnisse", "Leistungsgrad" etc. mit Punkten bewertet werden und die somit errechnete Gesamtpunktsomme den Arbeitswertlohn im hier vertretenen Sinne beinhaltet.

Abschließend ist jedoch festzustellen, daß je nach der Eigenart der Arbeit es nicht immer möglich bzw. wirtschaftlich sinnvoll ist, den "Arbeitswertlohn" zu bilden. Dabei zeigt sich, daß die Entlohnung eine zunehmende Schematisierung erfährt, bis zuletzt nicht mehr die Arbeit, sondern die Person entlohnt wird. So entfällt bei Arbeiten, bei denen dies nicht mehr mög-

1) Gutenberg, a.a.O., S. 34

lich ist, zuerst die Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad. Ist auch die unmittelbare Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit unmöglich, dann werden nur mehr die beruflichen Merkmale des Arbeitnehmers als Grundlage der kausalen (betrieblichen) Lohnfindung herangezogen, wobei lediglich noch die Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne berücksichtigt werden.



DIE GRUNDFRAGEN DER LOHNABRECHNUNG

Der Begriffsinhalt und die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens im allgemeinen

Die Durchleuchtung und die Klärung betriebswirtschaftlicher Vorgänge mit Hilfe von zahlenmäßigen Aufschreibungen führt zum Problemkreis des betrieblichen Rechnungswesens. Unter dem betrieblichen Rechnungswesen wird allgemein

"die zahlenmäßige Erfassung, Gestaltung und Durchleuchtung des gesamten inner- und zwischenbetrieblichen Betriebsgeschehens, einmal hinsichtlich der Betriebsstruktur (statisch), zum anderen hinsichtlich des Betriebsablaufes (dynamisch), soweit dies mit Hilfe der Zahl möglich ist" ¹⁾ verstanden.

Der in der Literatur anerkannte weite Begriffsinhalt des betrieblichen Rechnungswesens ist nicht auf die Finanz- und Betriebsbuchhaltung begrenzt. Das Rechnungswesen wird hier nicht nur als ein Instrument für die Durchdringung des Erkenntnisobjektes "Unternehmung" angesehen, sondern darüber hinaus weitgehend als praktisches Führungsinstrument anerkannt.

Das betriebliche Rechnungswesen, im einzelnen verkörpert durch die Finanzbuchhaltung, die Betriebsbuchhaltung, die Kalkulation, die Kennziffernrechnung, die Betriebsstatistik und die Planungsrechnung, ist soweit ein Spiegelbild der Unternehmung, als die wirtschaftliche Tätigkeit mit Hilfe der Zahl mengen- und wertmäßig zum Ausdruck gebracht werden kann. Für die damit Befassten, insbesondere für die Unternehmungsleitung, fungiert das betriebliche Rechnungswesen somit außer als Gedächtnisstütze in erster Linie als Denk- und Gestaltungshilfe im Hinblick auf Erreichung des Unternehmungszieles bzw. im Hinblick auf den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung.

1) Klanke, Aufsatz "Rechnungswesen" im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (Begründet von Heinrich Nicklisch), Sp. 4557

Das Streben nach Steigerung der Wirtschaftlichkeit, der Rentabilität und der Produktivität hat somit

"das Rechnungswesen aus der Sphäre des bloßen Registrierens heraus in den Bereich der aktiven Betriebswirtschaftspolitik gerückt und ihm im Wertumlauf die Funktion eines Kompasses übertragen, an dem sich das betriebliche Geschehen in seiner ganzen Vielfalt ständig orientieren muß, um nicht das wirtschaftliche Optimum aus dem Auge zu verlieren" 1).

Nicht ohne Grund zeigt sich daher im modernen Rechnungswesen wegen vielfältiger Ursachen und Zusammenhänge das

"Ergebnis des Zusammenwirkens von theoretischem Erkennen und praktischem Anwenden, von System und Verfahren, ... als sich ergänzende und in der Weiterentwicklung gegenseitig fördernde Komponenten" 1)

Das betriebliche Rechnungswesen ist zugleich "Rechenschaftslegung für die Vergangenheit, Aufschlußmöglichkeit über die Verhältnisse der Gegenwart und Grundlage für zukünftige Dispositionen" 2). Die daraus resultierenden Aufgaben können primär dahingehend zusammengefaßt werden, daß das Rechnungswesen der Unternehmensleitung zur Beurteilung der jeweiligen Vorgänge alle zahlenmäßigen Unterlagen und Einblicke zu verschaffen hat, mit deren Hilfe sodann Entscheidungen getroffen werden können. Nicht zuletzt sei erwähnt, daß das betriebliche Rechnungswesen daneben auch wesentliche Aufgaben von gleichrangiger Bedeutung auf allgemein volkswirtschaftlichem und speziell steuerlichem Gebiet erfüllt.

II. Der Begriffsinhalt, die Aufgaben und die Grunderfordernisse der Lohnabrechnung im besonderen

Die Lohnabrechnung umfaßt die Teile des betrieblichen Rechnungswesens, die den gesamten Entlohnungskomplex zahlenmäßig zur Darstellung bringen. Der Begriffsinhalt der Lohn-

1) Bussmann, Grundlagen und Verfahren des industriellen Rechnungswesens, S. 1

2) Kalveram, Doppelte Buchhaltung und Kontenrahmen, S. 7

abrechnung ist danach nicht nur auf die Lohnberechnung im engeren Sinne und auf die Lohnzahlung zu begrenzen, sondern muß im weiteren Rahmen gesehen werden. So müssen die Aufgaben der Lohnabrechnung nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Einkommensberechnung für den Arbeitnehmer, sondern auch unter dem Gesichtspunkt der Lohnaufwands- und Lohnkostenermittlung für die Unternehmung bzw. für den einzelnen Betriebsteil betrachtet werden. Ferner müssen gedanklich aber auch die vor der Lohnabrechnung im engeren Sinne liegenden zahlen- und listenmäßigen Aufschreibungen herangezogen werden, die der allerersten Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, des Leistungsgrades und der sozialbedingten Gegebenheiten dienen. So beispielsweise die der Lohngruppeneinstufung dienenden Einzel- und Gruppenaufzeichnungen der analytischen Arbeitsbewertung. Erst aus dieser Fixierung ergeben sich sodann die lohnabrechnungsmäßigen Unterlagen zur Abstimmung der Lohnhöhe mit der Arbeitsschwierigkeit, mit dem Leistungsgrad und den sozialbedingten Gegebenheiten.

Wenn hier auch nicht alle Bereiche des Lohnabrechnungskomplexes im weiteren Sinne mit gleicher Ausführlichkeit behandelt werden können, so muß doch darauf verwiesen werden, daß mit einer primären Aufgabe der Lohnabrechnung die belegmäßige Fixierung der jeweils angewandten Lohnform ist. Die Lohnabrechnung muß sodann der entlohnungsbezogenen Innenrevision die belegmäßigen Unterlagen liefern, damit die angewandte Lohnform und die Handhabung der einschlägigen Lohnabrechnung einer Prüfung hinsichtlich Ordnungsmäßigkeit, Brauchbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Verbesserungsmöglichkeiten unterzogen werden kann. Damit zeigt sich ein grundlegender Zusammenhang zwischen Lohnform, Lohnabrechnung und entlohnungsbezogener Innenrevision, auf den noch zurückzukommen ist.

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit erfordert hinsichtlich der vielfältigen Aufgaben der Lohnabrechnung soweit wie möglich eine abrechnungsmäßige Verschmelzung. Damit soll nicht nur Doppelarbeit vermieden, sondern aufgrund der strafferen Zusammenfassung auch ein besserer Einblick erzielt werden. Nicht zuletzt soll das gesamte Lohnabrechnungswerk in seiner Eigenschaft als

Nebenbuchhaltung - im Rahmen der Betriebsbuchhaltung - auch noch anderen Teilen des betrieblichen Rechnungswesens - z.B. der Kalkulation, der Kennziffernrechnung, der Planungsrechnung und der Betriebsstatistik - Unterlagen liefern, so daß eine Darstellung und Aufgliederung des Zahlenmaterials nach verschiedenen Gesichtspunkten sich als notwendig erweist.

"Die der Lohnabrechnung als Grundlage dienenden Belege müssen deshalb in einer solchen Weise ausgestaltet sein, daß sie gleichzeitig allen an die Lohnabrechnung zu stellenden Anforderungen genügen" 1).

Dies läßt sich allgemein dahingehend erweitern, daß die personelle Besetzung und die sachlichen Einrichtungen der Lohnabrechnung so gestaltet sein müssen, daß die ihr auferlegten Aufgaben mit einem Minimum an Aufwand erfüllt werden können.

Damit die Lohnabrechnung ihre Aufgaben erfüllen bzw. allen Anforderungen genügen kann, müssen weitere Voraussetzungen gegeben sein. Die Grunderfordernisse einer praktikablen und aussagefähigen Lohnabrechnung beziehen sich dabei auf eine möglichst einfache Handhabung, auf Klarheit und Übersichtlichkeit, auf zeitnahe und genügend differenzierte Einsicht in die einzelnen Teilbereiche, auf genaue Abgrenzbarkeit der einzelnen Lohnungszeiträume, auf die Möglichkeit schneller Abrechnung und lönungszeitraumgerechter Lohnauszahlung und nicht zuletzt auf Verständlichkeit für die Arbeitnehmer. Außerdem müssen die veränderlichen Faktoren - z.B. die aus der laufenden Anpassung der Arbeitsbewertung resultierenden Veränderungen und die aufgrund von Lohnerhöhungen geänderten Geldfaktoren bei der Akkordentlohnung - in das Lohnabrechnungssystem in der Weise eingebaut sein, daß das System als Ganzes keiner Veränderung bedarf und die laufende Abrechnungsarbeit nicht wesentlich gestört wird.

1) Dieterich, Lohnbuchhaltung und Lohnabrechnung, S. 34

III. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Lohnform, Lohnabrechnung und entlohnungsbezogener Innenrevision unter dem Gesichtspunkt leistungsgerechter Entlohnung

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit über "Die Grundlagen der Lohnform" wurden die Erfordernisse einer leistungsgerechten Entlohnung behandelt. Im einzelnen wurden dabei die Tatbestände der Lohnform an sich behandelt, ohne die Möglichkeit ihrer rechnungs- und belegmäßigen Fixierung in der Unternehmenspraxis zu erwähnen. Dies darf jedoch nicht in der Weise verstanden werden, daß in diesem Zusammenhang die Lohnabrechnung - neben der noch zu behandelnden entlohnungsbezogenen Innenrevision - nur eine sekundäre Angelegenheit wäre. Das Lohnabrechnungsproblem steht vielmehr gleichbedeutend den Problemen der Lohnform und der entlohnungsbezogenen Innenrevision gegenüber.

A) Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Lohnform und Lohnabrechnung und ihre gegensätzlichen Verfahrensinteressen

Eine Lohnform hat nur dann eine reale Bedeutung, wenn sie lohnabrechnungsmäßig praktikabel ist. Bei Untersuchungen über Lohnformfragen muß daher mittelbar immer auch die Möglichkeit der lohnabrechnungsmäßigen Verwirklichung bedacht werden. Der Vorteil einer möglichst idealen Lohnform kann durch den Nachteil ihrer komplizierten, zeitraubenden und damit meist aufwendigen Abrechnung weit überkompensiert werden, so daß das Urteil letztlich doch nur "unbrauchbar" lautet. Die lohnabrechnungsmäßigen Erfordernisse hinsichtlich Einfachheit, Klarheit, Verständlichkeit für den Lohnempfänger, Möglichkeit schneller Abrechnung usw. wirken somit zurück auf die praktische Ausgestaltung der Lohnform.

Die einzelnen Lohnformen - Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn - bedingen jeweils eine besondere Ausgestaltung der Lohnabrechnung. Die relativ einfache Zeitlohnabrechnung kennt im allgemeinen keine schwierigen Probleme, wenn man vom belegmäßigen Nachweis der vorgeschalteten Einstufung in die Lohngruppen - insbesondere bei analytischer Arbeitsbewertung - absieht. Die grundsätzliche Ausgestaltung der

Lohnabrechnung beim Zeitlohn ist auch beim Akkord- und Prämienlohn gleichsam als Basis anzutreffen, doch bedingen diese Lohnformen eine zusätzliche arteigene Abrechnung hinsichtlich rechnungs- und belegmäßiger Fixierung der Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bzw. von Lohnhöhe und Prämiengrundlagen.

Da es nicht genügt einen bestimmten Zustand zu erfassen - z.B. Lohngruppeneinstufung zu einem gegebenen Zeitpunkt - , sondern die aus dem Komplex Lohnform resultierenden laufenden Veränderungen lohnabrechnungsmäßig jeweils nach neuestem Stand verarbeitet werden müssen, ergeben sich im Hinblick auf eine bestimmte Lohnform spezielle organisatorische Probleme der Beleggestaltung, des Abrechnungsmodus, der Kontrollmöglichkeit usw. Während auch hier die Zeitlohnabrechnung im allgemeinen beispielsweise nur geänderte Lohngruppeneinstufungen oder veränderliche Arbeitszeiten zu berücksichtigen hat, tritt bei der Akkord- und Prämienentlohnung zusätzlich die Berücksichtigung veränderter Leistungsgrade bzw. veränderter Erfüllungsgrade von Prämienvoraussetzungen hinzu.

Zwischen der Ausgestaltung der Lohnform und der Lohnabrechnung zeigt sich eine Interessenkollision. Die Ausgestaltung der Lohnform zielt darauf ab, eine möglichst genaue Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit bzw. zusätzlich von Lohnhöhe und Leistungsgrad zu erreichen. Die Ausgestaltung der zugehörigen Lohnabrechnung zeigt demgegenüber eine Tendenz zur Vereinfachung, um beispielsweise durch Gruppenbildungen, Vernachlässigungsgrenzen oder Abrundungsgrundsätze den erwähnten lohnabrechnungsmäßigen Grunderfordernissen entsprechen zu können.

Im Hinblick auf die Arbeitszeit kann beispielsweise eine Abrechnung nach Stunden, (Tages-) Schichten, Wochen und Monaten erfolgen. Für die Ausgestaltung der Lohnform unter dem Gesichtspunkt einer leistungsgerechten Entlohnung bietet sich selbstverständlich die Entlohnung nach Arbeitsstunden oder wenigstens nach (Tages-) Schichten an. Für die Lohnabrechnung ist dagegen der Kalendermonat als Arbeitszeiteinheit bzw. das Monatsgehalt viel erstrebenswerter.

Die genaue Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit

bedingt eine Vielzahl von Lohngruppen. Die Lohnabrechnung muß demgegenüber auf eine übersehbare Lohngruppenszahl hinarbeiten. Dabei wird bewußt auf eine Feinabstimmung verzichtet bzw. eine Vergröberung in Kauf genommen.

Bei der Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad können in gleicher Weise wie bei der Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeits-schwierigkeit Gruppenbildungen vorgenommen werden. Auch hier können unter Verzicht auf eine Feinabstimmung bestimmte Leistungsgradbereiche in eine Klasse zusammengefaßt werden. Beispielsweise werden Leistungszulagen dann nicht in Höhe von 1, 2, 3, 4 oder 5 Prozent, sondern in Höhe von 5, 10 oder 15 Prozent bezahlt. Analog werden bei Prämienlohn dann nicht differenzierte Prämien für 1, 2, 3, 4 oder 5 Gutpunkte, sondern Prämien für bis zu 5, bis zu 10 oder bis zu 15 Punkte gewährt.

Außer diesen Gruppenbildungen sei noch auf einige Vernachlässigungsgrenzen hingewiesen. So kann beispielsweise bei Stundenlohn die Einstufung in eine höhere Lohngruppe schon gewährt werden, wenn während der Arbeitsstunde zeitweise mehr als 30 Minuten eine höherwertigere Tätigkeit geleistet wird. Analog braucht zugunsten des Arbeitnehmers noch keine Lohngruppenabstufung erfolgen, wenn die zeitweise geringwertigere Tätigkeit während der Arbeitsstunde 30 Minuten nicht überschreitet. Dieser Verzicht auf minuten- oder viertelstundenweise Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit bei kurzzeitiger, von der planmäßigen Beschäftigungsart abweichender höher- oder geringwertigerer Tätigkeit kann dabei auf Sonderfälle beschränkt sein oder bei einschlägigen Arbeitsvoraussetzungen auch als Dauerlösung Anwendung finden. Entsprechend kann ferner bei Schicht- oder Monatslohn die Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit nach der stundenweisen Beschäftigung (Einstufung der einzelnen Arbeitsstunden z.B. nach der oben genannten Lösung), nach der überwiegenden Tätigkeit oder zugunsten des Arbeitnehmers nach der höchstwertigen Tätigkeit - die hier einen bestimmten Mindestzeitanteil aufweisen muß - während der Gesamtschichtzeit bzw. Gesamtlohnzeit erfolgen. Analoge Regelungen könnte man selbstverständlich auch für geringfügig schwankende Leistungsgrade bzw. für geringfügig

schwankende Punktzahlen bei Prämienlohn treffen.

Diese Beispiele können beliebig vermehrt werden. Die wenigen dargelegten Möglichkeiten zeigen aber, daß jede Vereinfachung notwendigerweise von der exakten Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit bzw. von der exakten Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad wegführt und dafür den erwähnten Grunderfordernissen der Lohnabrechnung entgegenkommt. Zu ergänzen ist, daß nicht straff nach einem einheitlichen System ausgestaltete Lohnformen regelmäßig auch zu einer komplizierten und unübersichtlichen Lohnabrechnung führen. Das nicht zuletzt deshalb, weil später system- und (oder) sozialbedingte Berichtigungen der Lohnform durch Ausgleichszulagen usw. die Lohnabrechnung immer weniger durchschaubar machen. Grundsätzliche Erkenntnisse hinsichtlich leistungs- und sozialbedingter Entlohnung können aus einer so gearteten Lohnabrechnung sodann nur mehr mittelbar mit Hilfe zusätzlicher Erhebungen gewonnen werden.

Die Lohnform und die Lohnabrechnung dürfen nicht isoliert betrachtet, sondern müssen als Einheit gesehen werden. Der sich hier zeigende Zusammenhang und der hier ständig anzustrebende Kompromiß berechtigen zu der Folgerung, daß neben der Lohnform auch die Lohnabrechnung eine Möglichkeit zur leistungsgerechten Entlohnung darstellt.

B) Die Lohnabrechnung als Bindeglied zwischen Lohnform und entlohnungsbezogener Innenrevision

Die entlohnungsbezogene Innenrevision hat die Aufgabe - wie noch zu zeigen sein wird - sowohl die Lohnform, als auch die Lohnabrechnung formell und materiell zu überprüfen. Dabei kommt insbesondere der materiellen Revision die größere Bedeutung zu, die nicht zuletzt neben den ständigen Kontroll-einrichtungen auch sich selbst hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit zu überwachen hat. Da nun Lohnform und Lohnabrechnung nach den bisherigen Ausführungen mehr oder minder einen Gesamtkomplex bilden, ergibt sich, daß insbesondere eine materielle Revision der Lohnform Auswirkungen

auf die Lohnabrechnung und eine materielle Revision der Lohnabrechnung auch Auswirkungen auf die Lohnform hat. Dazu ist zu ergänzen, daß eine formelle und materielle Revision der Lohnform ohne lohnabrechnungsmäßige Unterlagen überhaupt nicht möglich ist; denn die Dynamik einer Lohnform spiegelt sich in ihrer Abrechnung wider. Die Lohnabrechnung bildet so nicht nur eine Einheit mit der Lohnform, sondern ist gleichzeitig auch das Bindeglied zwischen Lohnform und entlohnungsbezogener Innenrevision. Da letztlich auch die entlohnungsbezogene Innenrevision die Verwirklichung und Einhaltung einer leistungsgerechten Entlohnung zum Ziele hat, zeigt sich der fundamentale Zusammenhang zwischen Lohnform, Lohnabrechnung und entlohnungsbezogener Innenrevision als Möglichkeiten einer leistungsgerechten Entlohnung.

IV. Die Teilbereiche der Lohnabrechnung

- A) Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, des Leistungsgrades und der sozialbedingten Gegebenheiten als lohnabrechnungsmäßige Vorarbeit

Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, des Leistungsgrades und der sozialbedingten Gegebenheiten findet ihren Niederschlag in schriftlichen Unterlagen. Die Bestimmung selbst kann dabei als lohnabrechnungsmäßige Vorarbeit und die schriftlichen Unterlagen können als integrierende Bestandteile der Lohnabrechnungsunterlagen gesehen werden.

Bei summarischer Arbeitsbewertung fällt die Tätigkeit der Lohngruppeneinstufung nicht so sehr ins Auge, da sie sich auf die relativ einfache Feststellung beschränkt, welche Beschäftigung der betreffende Arbeitnehmer ausübt bzw. ausüben wird. Die Nachschau im Lohngruppenkatalog und der Eintrag der Lohngruppe in eine schriftliche Unterlage (z.B. Lohnstammkarte) - die damit zum Beleg über die Lohngruppeneinstufung wird - sind gleichfalls leicht zu bewerkstelligen. Bei analytischer Arbeitsbewertung zeigt sich dagegen die grundlegende Bedeutung der Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit schon in der umfangreicheren Einstufungs-

tätigkeit und in den umfangreicheren schriftlichen Unterlagen (z.B. Arbeitsbewertungsbogen neben der Lohnstammkarte). Analog können Leistungszulagen bei überdurchschnittlichen Leistungen im Zeitlohn durch einfache Anordnung verfügt werden. Demgegenüber bedingt die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bzw. von Lohnhöhe und Prämiegutpunkten wieder ein umfangreicheres Tätigwerden bzw. umfangreichere Lohnabrechnungsunterlagen.

Die Arbeitsschwierigkeit, der Leistungsgrad, die Prämienvor- aussetzungen und die nicht näher zu behandelnden sozialbeding- ten Gegebenheiten unterliegen laufenden Veränderungen. Die hier behandelte lohnabrechnungsmäßige Vorarbeit kann daher wegen dieser Dynamik nie abgeschlossen werden. Während aber diese Dynamik beispielsweise bei der Abstimmung von Lohnhöhe und Lei- stungsgrad und bei analytischer Arbeitsbewertung auf die schrift- lichen Unterlagen durchschlägt, können sich bei summarischer Arbeitsbewertung leicht Versäumnisse einstellen; denn hier wer- den Veränderungen der Arbeitsschwierigkeit oftmals nur aufgrund äußerlich erkennbarer Tatbestände vermerkt. Eine Auf- oder Ab- wertung der betreffenden Tätigkeit findet dann nur statt, wenn beispielsweise die Zahl der unterstellten Helfer, die Material- mengen oder die Sortenzahlen zu- oder abnehmen. Hierbei wird nicht berücksichtigt, daß Veränderungen bestimmter Anforderungs- arten auch Wirkungen auf das Mengengerüst der übrigen - nicht unmittelbar berührten - Anforderungsarten zur Folge haben.

Im einzelnen können beispielsweise durch Lagerrationalisierung Arbeiter eingespart, sowie Materialmengen und Sortenzahlen ver- mindert werden. Die Anforderungsart "Verantwortung" kann dabei in gewissen Grenzen abnehmen, da nunmehr geringere Lagerwerte zu beaufsichtigen und zu pflegen sind. Sowohl bei analytischer, als auch bei summarischer Arbeitsbewertung ist dies leicht er- kennbar. Durch den verringerten Personalbestand bzw. durch die verminderten durchschnittlichen Lagerbestände kann aber sehr wohl die Anforderungsart "Nachdenken (geistige Beanspruchung)" im Hinblick auf schwierigere Arbeits- und Materialdisposition zunehmen. Dies wird wohl bei der erneuten analytischen, nicht aber immer bei summarischer Arbeitsbewertung offensichtlich. Das auch deshalb, weil bei summarischer Arbeitsbewertung die

Struktur der Gewichtung der einzelnen Anforderungsarten nicht deutlich in das Bewußtsein tritt. Sofern daher die beispielsweise genannten Anforderungsarten innerhalb des Mengengerüsts aller Anforderungsarten eine annähernd gleiche Gewichtung erfahren, ist es durchaus möglich, daß die vorliegende Rationalisierung bei den betreffenden Tätigkeiten insgesamt die Arbeitsschwierigkeit unberührt läßt oder sogar anhebt.

3) Die Lohnabrechnung unter dem Gesichtspunkt der Einkommensberechnung und -zahlung für den Arbeitnehmer

1. Die entgeltliche Abrechnung der Unternehmung mit dem Arbeitnehmer

Unter dem Gesichtspunkt der entgeltlichen Abrechnung zwischen der Unternehmung als Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer hat die Lohnabrechnung die Aufgabe, den Lohnanspruch des einzelnen Arbeitnehmers für den abgelaufenen Lohnungszeitraum (z.B. Kalenderwoche oder -monat) festzustellen. Dazu müssen als wesentliche Grundlagen einerseits die Lohnzeit (= die Zeit, die mit Lohn abzugelten ist), anderseits aber auch die Leistung unmittelbar erfaßt werden; denn

"die Erfassung der Lohnzeit im Rahmen der Zeitkontrolle gibt ... noch keinen Aufschluß darüber, in welcher Weise die als Arbeitszeit registrierten Stunden der Arbeitsleistung gegent haben" 1).

Weitere Grundlagen, die für die Berechnung des hier nicht weiter interessierenden "Soziallohnes" erforderlich sind, brauchen hier nur vollständigkeitshalber erwähnt werden.

Nach dieser Bruttolohnberechnung tritt als weitere Aufgabe die Berechnung der gesetzlichen und sonstigen Lohnabzüge hinzu, die an ihre Empfänger weitergeleitet werden müssen und für deren rechtzeitige und vollständige Abführung die Unternehmung teilweise selbst haftbar ist. Nicht zuletzt werden damit praktisch - wie allgemein üblich bzw. gesetzlich vorgeschrieben - ursprüngliche Aufgaben der Finanz- und

1) Dieterich, a.a.O., S. 40

Sozialversicherungsbehörden , sowie des Arbeitnehmers (z.B. Einbehaltung von sonstigen Beiträgen, Pfändungsbeträgen usw.) wahrgenommen. Die Berechnung der Lohnabschläge, sowie des spitzen Lohnrestes und die Auszahlung dieser Beträge sind weitere Aufgaben.

Da außerdem dem einzelnen Arbeitnehmer die Möglichkeit eingeräumt werden muß die richtige Berechnung seines Lohnes nachzuprüfen, ist ihm

"bei der regelmäßigen Lohnzahlung ein schriftlicher Beleg über den Betrag des verdienten Lohnes und der einzelnen Arten der vorgenommenen Abzüge auszuhändigen" 1).

2. Der Problemkreis der Lohnzahlung

a) Der Weg zur monatlichen Lohnzahlung

Von den Sonderfällen der täglichen Lohnauszahlung - z.B. bei Gelegenheitsarbeitern in Großmarkthallen und Häfen - abgesehen, kennt die traditionelle bare Lohnzahlungsmethode im allgemeinen wöchentliche oder dekadewise Lohnabschlagszahlungen während des Löhnungszeitraumes bzw. -monates und monatliche Lohnrestzahlungen nach Ablauf des betreffenden Löhnungszeitraumes. Zu dieser Lösung kam es insofern, als viele Arbeitnehmer wegen ihrer finanziellen Situation auf kurzfristige Lohnabschläge angewiesen waren und die Unternehmungen sich scheuten, das Risiko einer Lohnvorauszahlung zu übernehmen. Dabei zeigt sich nicht zuletzt eine enge Wechselbeziehung zwischen der angewandten Lohnzahlungsmethode und dem einkommenswirtschaftlichen Rhythmus des Arbeitnehmerhaushaltes.

Das Hineinwachsen der Arbeitnehmer in bessere Arbeits- und Einkommensverhältnisse und ein Wandel in den betriebswirtschaftlichen und sozialen Auffassungen der Unternehmungsleitungen machten rationellere Lohnberechnungs- und Lohnzahlungsmethoden

1) Gewerbeordnung für das Deutsche Reich vom 26.7.1900,
§ 134 II (Schriftliche Lohnbelege).

möglich. Dies vor allem auch im Zusammenhang mit der Einführung der monatlichen **Betriebsabrechnung** und der Notwendigkeit einer sachlich unterbauten kurzfristigen Erfolgsrechnung. So wurden einerseits die Abschlagszahlungen vermindert bzw. zuletzt auf eine einzige Zahlung beschränkt, andererseits konnte durch verbesserte Lohnabrechnungsmethoden die Restzahlung nach Abschluß der regelmäßig monatlichen Lohnungszeiträume kurzfristiger durchgeführt werden. Das Abschlagszahlungsvolumen erlangte damit gegenüber dem Restzahlungsvolumen die weitaus überwiegende Bedeutung. Durch Zusammenlegung der einzigen Abschlagszahlung für den laufenden Lohnungszeitraum bzw. -monat mit der Restzahlung des vorhergehenden Lohnungszeitraumes wurde sodann in der monatlichen Lohnzahlung ein vorläufiger Abschluß der traditionellen Lohnzahlungsmethode erreicht.

Durch den bereits seit einiger Zeit vollzogenen Übergang von der wöchentlichen oder dekadenweisen Lohnberechnung zur monatlichen Lohnberechnung wurde auf dieser Rationalisierungsstufe die mehrmalige exakte Brutto- und Nettolohnberechnung vermieden. Daneben waren aber immer noch Wochen- oder Dekadenlohnschläge zu ermitteln und auszuzahlen. Der bereits geschilderte anschließende Übergang von der wöchentlichen oder dekadenweisen Lohnzahlung zur monatlichen Lohnzahlung ist daher insofern eine weitere Rationalisierungsmaßnahme, als dadurch wiederum eine Reihe von Arbeitsgängen in der Unternehmung, insbesondere im Lohnbüro, wegfallen können. Die kostenmäßigen Auswirkungen sind dabei je nach Unternehmungsgröße, -struktur und -organisation von Unternehmung zu Unternehmung verschieden.

Die monatliche Lohnzahlung ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern auch eine soziale Frage. Ihre Einführung bedarf daher auch der Zustimmung der Arbeitnehmer. Ohne die hier liegenden Schwierigkeiten näher zu erörtern, sei lediglich darauf aufmerksam gemacht, daß der Belegschaft als Sozialpartner neben den betriebswirtschaftlichen Vorteilen insbesondere auch die sozialen Vorteile der monatlichen Lohnzahlung durch sorgfältige und geduldige Unterrichtung näher gebracht werden müssen. U.U. kann hier die stufenweise Einführung der monatlichen Lohnzahlung leichter zum Ziele führen. Dabei wird von

der wöchentlichen oder dekadentweisen Zahlung zunächst zur zweiwöchentlichen oder halbmonatlichen Zahlung und erst später voll zur monatlichen Zahlung übergegangen.

b) Die bargeldlose Lohnzahlung und ihre Kombination mit der monatlichen Lohnzahlung

Die allgemeine Problematik

Die bargeldlose Lohnzahlung ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche und soziale Frage, sondern darüber hinaus auch ein volkswirtschaftliches Problem, zu dessen befriedigender Lösung im einzelnen die Kreditinstitute, die Unternehmungen, die Arbeitnehmer als Lohnempfänger und Verbraucher, sowie nicht zuletzt die beteiligte Geschäftswelt beitragen müssen. Im Gegensatz zur monatlichen Lohnzahlung wird die bargeldlose Lohnzahlung noch nicht von allen Beteiligten hinsichtlich ihres einzel- und gesamtwirtschaftlichen Nutzens ohne Einschränkung anerkannt. Wenn sich beispielsweise bei den Unternehmungen auch Einsparungen erzielen lassen, so ist die Frage der Kostenverlagerung bzw. der zusätzlichen Belastung der Kreditinstitute noch nicht restlos geklärt. Da für die Lohnkonten der Arbeitnehmer Gebührenfreiheit - und Zinslosigkeit - vorgesehen ist, ergibt sich für die eingeschalteten Institute im wesentlichen nur eine Kostendeckung aus der zinslosen Verfügung über den auf den Lohnkonten angesammelten Bodensatz. Dessen durchschnittliche Höhe hängt aber u.a. von den Arbeitnehmergewohnheiten hinsichtlich Zeitpunkt der Lohnabhebung bzw. hinsichtlich barer oder unbarer Weiterverfügung ab. Auch die Möglichkeit einer Kostenbeteiligung der bargeldlos entlohnenden Unternehmungen sei hier erwähnt. Ohne diese Probleme näher zu erörtern kann allgemein festgestellt werden, daß die bargeldlose Lohnzahlung nicht nur im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Rationalisierung, sondern auch unter dem Gesichtspunkt einer zweckmäßigen volkswirtschaftlichen Zusammenarbeit und eines fortschrittlichen Sozialverhaltens betrachtet werden muß.

Für die Arbeitnehmer ist die bargeldlose Lohnzahlung insofern zweckmäßig, als es nicht umständlicher sein dürfte die für den

laufenden Lebensunterhalt benötigten Barmittel monatlich oder in kürzeren Zeiträumen von einem Kreditinstitut abzuheben, als umgekehrt die regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen - z.B. für Mieten, Strom-, Gas- und Wassergebühren, Bausparbeiträge - bei der Post in bar einzuzahlen; denn diese laufenden Zahlungsverpflichtungen des Arbeitnehmers können bei bargeldloser Lohnzahlung bequem mit Daueraufträgen erledigt werden.

Die bargeldlose Lohnzahlung befreit die Unternehmungen von dem Dauerrisiko der Abholung, Verwaltung und Auszahlung großer Geldbeträge. Dies zumindest an bestimmten Stichtagen. Auch für die Lohnkontrolle und für die entlohnungsbezogene Innenrevision ergeben sich günstige Wirkungen, da Lohnunterschlagungen bei bargeldloser Abwicklung leichter zu verhindern oder aufzudecken sind als bei Bargeldverwaltung und -auszahlung.

In manchen Betrieben zeigt sich außerdem am Lohnzahlungstag nach der Bargeldentlohnung oftmals eine erhebliche Unruhe mit spürbaren Arbeitsausfällen. Am Rande sei hier auch die leichtsinnigere Bargeldausgabe am Lohnzahlungstag unmittelbar nach Arbeitsschluß erwähnt. Die Besserung derartiger Verhältnisse mittels bargeldloser Lohnzahlung liegt mittelbar auch im Interesse der Unternehmungen.

Wenn auch Rechtsfragen der bargeldlosen Lohnzahlung nicht näher erörtert werden sollen, so sei doch darauf hingewiesen, daß die gewerberechtliche Forderung nach Barentlohnung der Arbeitnehmer nicht gegen die bargeldlose Lohnzahlung gerichtet ist; denn erstens soll mit dieser Forderung lediglich das Entlohnem mit Waren der eigenen Unternehmung verhindert werden (Truckverbot!) und zweitens kann bei rechtzeitiger Lohnüberweisung durch die Unternehmung der Arbeitnehmer am Lohnzahlungstag über den gesamten Lohnbetrag - ggf. auch in bar - verfügen.

Die Möglichkeiten und Methoden

Die bargeldlose Lohnzahlung läßt sich im Rahmen des gesamten Rechnungswesens einer Unternehmung am besten mit der monatlichen Lohnzahlung verwirklichen. Nur diese Lösung bietet Ge-

währ hinsichtlich voller Wahrnehmung aller Rationalisierungs- und Einsparungsmöglichkeiten. Daneben ist es zweckmäßig, die bargeldlose Lohnzahlung möglichst generell oder wenigstens für größere geschlossene Gruppen der Belegschaft einzuführen. Außerdem verbessern sich die Voraussetzungen zur Einführung der bargeldlosen Lohnzahlung in den Fällen, in denen für möglichst viele Arbeitnehmer einer Unternehmung die Einrichtung von Lohnkonten bei einem einzigen Kreditinstitut möglich erscheint.

Die Einführung der monatlichen und der bargeldlosen Lohnzahlung, die grundsätzlich unabhängig voneinander mögliche Maßnahmen darstellen, erfordert eine genaue Durchleuchtung der gesamten Lohnabrechnung. Hieraus können sich allgemeine Rationalisierungseffekte ergeben. Von Übergangsschwierigkeiten abgesehen bietet die bargeldlose Lohnzahlung zudem mehr Sicherheit durch Mechanisierung und Automatisierung. Der Wegfall oder die Minderung zahlreicher Funktionen im Lohnbüro eröffnen weitere Möglichkeiten. Neuen Anforderungen auf dem Lohnsektor kann hier sodann ohne Mehraufwand entsprochen werden. Nicht zuletzt ermöglicht die Abgabe der branchenfremden Geldzahlungsfunktion an ein Kreditinstitut eine Konzentration auf das eigentliche Unternehmungsziel. Daneben sei noch auf die Möglichkeit allgemeiner sozialer Befriedigung hingewiesen, die durch allmähliche Angleichung der Lohnzahlungsmethoden und -zeiträume von Arbeitern einerseits und Angestellten anderseits bewerkstelligt werden kann. Auch der volkswirtschaftliche Spareffekt hinsichtlich des anfallenden Lohnkontenbodensatzes sei erwähnt.

Als Methoden der bargeldlosen Lohnzahlung können im einzelnen die Zahlungsweise mittels Postanweisung, die Zahlungsweise mittels Barscheck bzw. Postbarscheck und die Lohnüberweisung auf ein Postscheck-, Bank- oder Girokonto des Arbeitnehmers genannt werden. Die Lohnzahlung mittels Postanweisung wird oftmals bei Arbeitnehmern angewandt, die nicht am Sitz der Unternehmung arbeiten. Dies kann z.B. bei Montagearbeiten der Fall sein. Neben dieser Methode bargeldloser Zahlungsweise, die hier nur vollständigkeithalber erwähnt sei, haben nur die Barscheck- und die Überweisungsmethode auf Konto des Arbeitnehmers größere

praktische Bedeutung.

Bei der Barscheckmethode handelt es sich insofern nur teilweise um eine bargeldlose Zahlungsweise, als sie zwar für die lohnzahlende Unternehmung, nicht aber für den Arbeitnehmer bargeldlos ist. Auch verlagert sich bei dieser Zahlungsmethode die Funktion der Barzahlung lediglich vom Arbeitgeber zum Kreditinstitut. Bei Einkäufen ergeben sich weitere Fragen hinsichtlich Scheckeinklösung und Bargeldrückgabe bei nicht glatter Preisstellung. Auf die Ausdehnung des Scheckverkehrs als Voraussetzung für den gesamtwirtschaftlichen Vorteil der bargeldlosen Entlohnung sowie auf damit zusammenhängende Rechtsfragen (z.B. Verhinderung des Scheckmißbrauches, Pfändbarkeit der Lohnkonten) sei hier lediglich hingewiesen. Ferner erheben sich vereinzelt auch kritische Stimmen von seiten des mittelständischen Gewerbes, das bei weitgehender Einführung der Lohnzahlung mittels Scheck für sich teilweise Liquiditätsschwierigkeiten, sowie Wettbewerbsnachteile gegenüber Großfirmen befürchtet.

Die Lohnüberweisung auf ein (Lohn-) Konto - regelmäßig Bank- oder Girokonto - des Arbeitnehmers wird allgemein als zweckmäßigste Lösung anerkannt. Hierbei handelt es sich sowohl für die lohnzahlende Unternehmung, als auch für den lohnempfangenden Arbeitnehmer um eine echte bargeldlose Zahlungsweise. Der Arbeitnehmer kann hier nicht nur Teile seines Lohnes in bar abheben, sondern mittels Dauer- oder Einzelauftrag an das Kreditinstitut über weitere Lohnanteile auch bargeldlos verfügen. Die Zulassung von Kontoüberziehungen bis zu einem bestimmten Höchstbetrag durch die Kreditinstitute macht nicht zuletzt die Gewährung von Lohnvorschüssen durch die Unternehmung überflüssig. Der Bittgang weicht dem sachlichen Kreditgespräch. Abschließend sei erwähnt, daß die Überweisung der Lohnbeträge von der bargeldlos entlohnenden Unternehmung an die beteiligten Kreditinstitute ausschließlich eine Frage betriebsindividueller Vereinbarung ist.

3. Der Einkommensnachweis des Arbeitnehmers gegenüber Dritte

Das Einkommen des Arbeitnehmers ist regelmäßig mit seinem verdienten Arbeitslohn identisch. Die gegenüber dem Arbeitslohn

meist unbedeutenden sonstigen Einkommensbeträge (z.B. Zinsen auf Sparguthaben) bleiben hierbei außer Betracht. Da dem Arbeitnehmer in der Form eines Lohnabrechnungszettels "ein schriftlicher Beleg über den Betrag des verdienten Lohnes und der einzelnen Arten der vorgenommenen Abzüge" ¹⁾ ausgehändigt wird, ist der Arbeitnehmer gleichzeitig in der Lage die Höhe seines Einkommens gegenüber Dritte nachzuweisen. Ohne auf diesen Tatbestand näher einzugehen, sei die Notwendigkeit des Einkommensnachweises bzw. der Nachprüfung der Einkommensangabe des Arbeitnehmers beispielsweise erwähnt bei Kreditkäufen, bei Beantragung von steuerlichen und sozialen Vergünstigungen (Schulgeldfreiheit für Kinder etc.), bei gesetzlichen und freiwilligen Versicherungsfällen, sowie bei Haftpflichtangelegenheiten und sonstigen Rechtsgeschäften (Unterhaltszahlungen etc.).

C) Die Lohnabrechnung unter dem Gesichtspunkt der Lohnaufwands- und Lohnkostenermittlung für die Unternehmung

Um die Summe des gesamten Lohnaufwands, der abzuführenden zweckgebundenen Beträge, der bereitzuhaltenden Abschlagsbeträge und der restlichen Lohnansprüche für die einzelnen Lohnperioden zu ermitteln, müssen entsprechende Zusammenstellungen der Einzelabrechnungen erfolgen, die nicht zuletzt für Zwecke der laufenden Überwachung des Betriebsgeschehens bzw. der kurzfristigen Erfolgsrechnung große Bedeutung haben.

Neben diesen periodischen Feststellungen hat die Lohnabrechnung die zusätzliche Aufgabe Unterlagen für die Kostenrechnung zu liefern, da der Lohn auch in seiner Eigenschaft als Kostenart interessiert und seine Entwicklung bzw. sein Verhältnis zu anderen Kostenarten laufend beobachtet werden muß. Die Lohnabrechnung muß daher so ausgestaltet sein, daß auch eine betriebsrechnerische Aufteilung des Bruttolohnes - insbesondere nach Fertigungs- und Gemeinkostenlöhnen - ohne umfangreiche Mehrarbeit möglich ist. Die Abgrenzung im einzelnen, sowie der Umfang der weiteren Aufgliederung ist weitgehend betriebsindividuell

1) Gewerbeordnung für das Deutsche Reich vom 26.7.1900, § 134 II (Schriftliche Lohnbelege).

bedingt, wobei die Anforderungen von Bedeutung sind, die jeweils an die Kostenrechnung gestellt werden. Auf die dadurch erforderliche differenzierte Aufschreibung der einzelnen Lohnanteile bzw. Kenntlichmachung der Lohnbelege hinsichtlich Lohnkostenart, Kostenstelle und Kostenträger sei hier daher hingewiesen.

Da die Lohnabrechnung über die Kostenrechnung letztlich auch Unterlagen für die Vor- und Nachkalkulation, sowie außerdem für die Kennziffernrechnung und für die Planungsrechnung liefern muß, aber vielfach die gegebenen Unterlagen lediglich zum Nachweis bzw. zur Berechnung des Lohnanspruches genügen, "bedarf es ... für die Zwecke der Kostenrechnung der nachträglichen Schaffung besonderer verrechnungsfähiger Lohnbelege" ¹⁾. So z.B. für die Verteilung von Zuschlägen, deren Anspruch vor Ablauf der Lohnperiode nicht festgestellt werden kann. Desgleichen müssen Urlaubslöhne, Krankenlöhne etc. in die Kostenrechnung eingehen.

Wieweit die vorgenannte Lohnaufteilung zweckmäßigerweise neben dem buchhalterisch geschlossenen Lohnabrechnungssystem im engeren Sinne in statistischer Form durchgeführt wird, ist wiederum betriebsindividuell bedingt. Nicht zuletzt werden aber auch hier Vorarbeiten geleistet, die die Weiterverarbeitung in der Betriebsbuchhaltung bzw. die Weiterverwendung für die kurzfristige Erfolgsrechnung wesentlich erleichtern.

1) Dieterich, a.a.O., S. 97

DIE INNENREVISION AUF DEM LOHNSEKTOR

I. Allgemeines

- A) Der Begriff der Innenrevision und seine Abgrenzung gegenüber Kontrolle und Inspektion

Entsprechend dem Sinn des lateinischen Zeitwortes "revidere" wird die Revision in der Literatur allgemein als "geistige Arbeitswiederholung" definiert. So wird z.B. festgestellt: "Revision ist die planmäßige Kritik ausgeführter Arbeitshandlungen irgendwelcher Art im Sinne einer Arbeitswiederholung und zwar vollständig oder teilweise" ¹⁾ oder "Revision ist die mit Kritik verbundene tatsächliche oder geistige Arbeitswiederholung" ²⁾. Der Begriff Revision beinhaltet somit "die Vorstellung, daß man bestimmte Vorgänge sich wieder vergegenwärtigt, wobei aber durchaus offen bleibt, ob man hierbei immer alle Vorgänge berücksichtigt. Man kann sogar als Regel aufstellen, daß es selbst innerhalb eines mehr oder weniger eng gesteckten Rahmens unmöglich ist, alle Vorgänge, Geschäfte, Buchungen auch nur am geistigen Auge vorüberziehen zu lassen" ³⁾.

Letztere Feststellung zeigt insbesondere auf, daß der Revisionsbegriff das wesentliche Merkmal der Auswahl beinhaltet und daher die Stichprobenfrage große Bedeutung besitzt. Nicht zuletzt ergibt sich daraus, daß die Revision vom Geprüften her gesehen nicht eine andauernde Einrichtung sein kann, so daß ein Überraschungsmoment hinzutritt. Dies wird auch nicht dadurch entkräftet, daß bestimmte Revisionen in ziemlich regelmäßigen Zeitabständen

1) Gerstner, Revisionstechnik, S. 4

2) Fleischmann, Die betriebseigene Revision in einem Großbetriebe des Maschinenbaues, S. 4

3) Isaac, Revision und Wirtschaftsprüfung, S. 7

- u.U. sogar an absolut festgelegten Terminen - durchgeführt und bestimmte Bereiche lückenlos geprüft werden.

Zu dem dargelegten Begriff der Revision im weiteren Sinne tritt der engere Begriff der Innenrevision. Als Innenrevision wird dabei die betriebseigene bzw. innerbetriebliche Revision bezeichnet, die gleichsam wie das eigene Auge der obersten Leitung nach dem Rechten sieht. Insofern ist die Innenrevision - in größeren Betrieben - eine ständige Einrichtung, der nicht zuletzt eine Beratungsfunktion zukommt, sowie in bestimmten Fällen - z.B. bei sofortiger Abstellung aufgedeckter Mängel gegenüber bestehenden Vorschriften - eine beschränkte Exekutivfunktion. So wird in diesem Sinne z.B. definiert: "Revision ist ein Teil der Geschäftsaufsicht" ¹⁾. Wenn dies auch keine exakte Definition ist, so kann man im ganzen doch mit ihr übereinstimmen, weil sie mittelbar das Wesen der Innenrevision als Leitungsfunktion zum Ausdruck bringt.

Da in der Praxis die Begriffe "Revision" und "Kontrolle" oftmals synonyme Verwendung finden, muß nicht zuletzt auf die Notwendigkeit einer scharfen Abgrenzung hingewiesen werden. So handelt es sich bei der Kontrolle immer um eine andauernde, in die Betriebsorganisation eingebaute, im Zuge des praktischen Arbeitsablaufes wirksam werdende "Überwachung der Betriebstätigkeit und Einrichtungen zwecks richtiger Erledigung der einzelnen Vorgänge" ²⁾. Die Kontrollen, "die im Rahmen der gestellten Aufgabe lückenlos arbeiten" ³⁾ sollen, können mehr oder weniger zwangsläufig (z.B. durch Abstimmungen) gegeben sein oder durch diesbezügliche Ausgestaltung der Arbeitsabläufe (z.B. eingeschaltete Rechnungsprüfung) geschaffen werden.

1) Kramer, Die Revision von städtischen Kassen und Verwaltungen (Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1914 Heft 10), S. 307

2) Blohm, Innenrevision, S. 21

3) Isaac, a.a.O., S. 8

Die scharfe Abgrenzung der Kontrolle gegenüber der Revision bedeutet jedoch nicht, daß keine Berührungspunkte vorhanden wären. So ist im Gegenteil "der Erfolg einer Revision in hohem Maße abhängig von dem Vorhandensein von Kontrolleinrichtungen" ¹⁾. Selbstverständlich können daneben die vorhandenen Kontrolleinrichtungen oder einzelne Kontrollmittel selbst Gegenstand einer Revision sein, d.h. einer Kritik hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit unterworfen werden. Desgleichen können nicht vorhandene Kontrolleinrichtungen die Revision zur Kritik herausfordern.

Vollständigkeitshalber sei in diesem Zusammenhang als weitere Einrichtung die "Inspektion" genannt, die weder mit der Kontrolle noch mit der Revision identifiziert werden darf. Bei ihr handelt es sich um eine mehr auf offensichtliche Tatbestände gerichtete Besichtigung bzw. um ein In-Augenscheinnehmen. So können "alle Gebiete der äußeren Ordnung, wie Pünktlichkeit, Sauberkeit, persönliches Verhalten Gegenstand der Inspektion sein. Manchmal kann der Gegenstand der Inspektion auch ein rein geistiger sein, wenn man z.B. die 'Atmosphäre' in einem Betriebe kennenlernen will" ²⁾.

Abschließend sei festgestellt, daß Innenrevision, Kontrolle und Inspektion insofern gemeinsame Ziele aufweisen, als alle drei Einrichtungen eine betriebsinterne Überwachung des Betriebslebens im engeren oder weiteren Sinne beinhalten.

B) Die Aufgaben der Innenrevision im allgemeinen

Die Aufgabe der Innenrevision besteht zunächst darin, durch kritische Bearbeitung "die Richtigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Sorgfalt gewisser Arbeitshandlungen und Arbeitsaus-

1) Isaac, a.a.O., S. 8

2) Isaac, a.a.O., S. 9

fürungen zu ermitteln" ¹⁾. Sodann müssen - da die oberste Leitung den Arbeitsumfang, den eine persönliche Information erfordern würde, selbst nicht bewältigen kann - die aufgenommenen Tatbestände wirklichkeitstreu unter weitgehender Ausschaltung bewußter und unbewußter Färbungen an die Leitung herangetragen werden.

Neben dieser Feststellung und Darstellung des Istzustandes bzw. objektiven Berichterstattung an die Leitung ist eine kritische Stellungnahme zu den Tatbeständen im Sinne eines Soll-Ist-Vergleiches erforderlich. Im einzelnen ist ein "Vergleich des Istzustandes mit dem Soll der Richtlinien und Vorschriften

- a) der oberen Leitungsebene
- b) der mittleren und unteren Leitungsebene" ²⁾

anzustellen, wobei insbesondere Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen hinzutreten. So erfolgt eine Wertung

- "a) des Ist am Maßstab der Gesamtwirtschaftlichkeit
- b) der Anordnungen der mittleren und unteren Leitungsebene an der Gesamtwirtschaftlichkeit" ³⁾.

Nicht zuletzt zeigt sich hier die weitere Aufgabe der Innenrevision in der Ableitung von Anregungen und Änderungsvorschlägen zum Zwecke einer Erhöhung der Gesamtwirtschaftlichkeit.

Wenn auch die Innenrevision weitgehend eine präventive Wirkung haben soll, die sich darin zeigt, "durch Aufdeckung organisatorischer Mängel Fehler zu vermeiden" ⁴⁾, so ist ihr Zweckstreben in detektiver Richtung und die damit verbundene erzieherische Wirkung von gleichrangiger Bedeutung. Das deshalb, weil neben dem "Bedürfnis nach objektiver Berichterstattung über betriebliche Vorgänge" ⁵⁾ seitens der Leitung

-
- 1) Gerstner, a.a.O., S. 6
 - 2) Blohm, a.a.O., S. 17
 - 3) Blohm, a.a.O., S. 19
 - 4) Fleischmann, a.a.O., S. 4
 - 5) Blohm, a.a.O., S. 22

auch ein "Bedürfnis nach einer Ergänzung der vorhandenen Kontrollen (Überwachungsfunktion der Leitung)" ¹⁾ besteht. Im Rahmen der vorgenannten Tätigkeiten zeigt sich daher die weitere Aufgabe der Innenrevision darin, Fehler - die der laufenden Kontrolle entgangen sind - zu ermitteln und für deren Richtigstellung zu sorgen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Innenrevision - stellvertretend für die oberste Leitung - an Ort und Stelle sach- und zeitgerecht ihr Augenmerk allgemein darauf richten muß, ob die von der Leitung geschaffenen bzw. gewollten Bedingungen optimaler Ergiebigkeit der betrieblichen Leistungserstellung; und -verwertung nach dem neuesten Stand noch gegeben sind oder entsprechend den praktischen Erfordernissen im Hinblick auf das erstrebenswerte Optimum einer Änderung etc. bedürfen. Dadurch, daß die Innenrevision als "Auge und Gewissen" der Leitung die Harmonie der Ziele und Methoden überwacht, wird sie auch ihrer mittelbaren Aufgabe gerecht, "unmittelbare und mittelbare Schädigungen des Ertrages zu verhindern" ²⁾.

Die Bedeutung der Innenrevision kann darin gesehen werden, "daß Arbeiten, die einer Prüfung unterzogen wurden, dadurch wertvoller werden. Die Geschäftsleitung erhält nämlich eine, wenn auch nicht absolute, so doch relativ große Sicherheit und Überzeugung von der Richtigkeit der erledigten Arbeiten" ³⁾. Die an die Leitung gelangenden Informationen erhöhen die Aussagekraft der dort vorhandenen Unterlagen, Statistiken usw., so daß die Innenrevision nicht zuletzt bewirkt "Überflüssiges abzubauen und Notwendiges aufzubauen und damit das rechte Maß zu finden" ⁴⁾.

1) Blohm, a.a.O., S. 22

2) Leitner, Die Kontrolle in kaufmännischen Unternehmungen, S. 2

3) Fleischmann, a.a.O., S. 5

4) Blohm, a.a.O., S. 91

C) Die Voraussetzungen einer wirksamen Innenrevision

1. Die Voraussetzungen objektiver Arbeitsweise

Für die Revisionstätigkeit müssen in erster Linie die Voraussetzungen zu objektiver Arbeitsweise gegeben sein. Das bedeutet, daß durch geeignete Maßnahmen eine Färbung der Arbeitsergebnisse weitgehend ausgeschaltet werden muß, damit die Leitung, für die die Ergebnisse bestimmt sind, keiner Täuschung erliegt.

So "kann zumindest eines der Hauptmotive jeder Färbung beseitigt werden, indem man die Revisionsabteilung nie in eigener Sache sprechen läßt" ¹⁾. Daraus folgt, daß die Revisionsabteilung in der Regel keine Anordnungsbefugnis haben darf, damit niemals Auswirkungen eigener Exekutive Prüfungsgegenstand werden können; denn sonst würde die Revisionsabteilung - abgesehen von einer unbrauchbaren Selbstkritik - zumindest gezwungen bei der Darstellung der Auswirkungen die eigenen Anordnungen zu werten.

Neben der Vermeidung von Exekutive ist die Frage der organisatorischen Einordnung der Revisionsabteilung von Bedeutung. Der Grundsatz lautet hier: "Niemals darf die Revisionsabteilung einer Stelle unterstellt sein, über die sie berichten soll" ¹⁾. Diese Forderung bedarf einer Auslegung im weitesten Sinne. So wäre auch bereits eine einfache "personalmäßige" Angliederung schädlich, weil allein die Führung der Personalpapiere, die Urlaubsgewährung und nicht zuletzt irgendwelche Werturteile - auch wenn sie keine schriftliche Darstellung erfahren - für Fortkommen, Beförderung etc. des Revisors tatsächliche oder subjektiv empfundene Bedeutung haben können.

Soll also der Gesamtbereich eines Unternehmens erfaßt werden - insbesondere wenn jede Wertung der Tatbestände sich

1) Blohm, a.a.O., S. 33

an der Gesamtwirtschaftlichkeit orientieren soll -, dann muß die Revisionsabteilung der obersten Leitung - die in diesem Falle Nutzen aus der Revisionstätigkeit ziehen will - direkt unterstellt werden. Wegen der besonderen Bedeutung wird diese Frage im folgenden Abschnitt für sich nochmals behandelt.

Um weiterhin nach Möglichkeit unbewußte Färbungen auszuschalten, müssen Fehlermöglichkeiten bzw. -ursachen untersucht und Wege zu weitgehender Einschränkung der Fehlerquellen erarbeitet werden. Äußerste Sorgfalt und ein gesundes Mißtrauen gegen Unterlagen, Aussagen etc. sind in jedem Fall erforderlich. Im einzelnen ist z.B. notwendig Annäherung an einen Tatbestand von mehreren Seiten, mehrmalige Verifizierung jeder Angabe, sorgfältige Stichprobenauswahl, Zusammenarbeit mehrerer Prüfer, unauffällige Beobachtung von Handlungen ggf. durch mehrere Personen zu verschiedenen Zeitpunkten, sorgfältige Fragenformulierung ggf. Stellen von Fangfragen zur Aufdeckung von Widersprüchen.

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich, daß die Revisoren bei ihrer Arbeit genügend Zeit haben müssen und nicht gedrängt werden dürfen. Die Beurteilung der Revisionsarbeit muß also mehr auf Qualität, als auf Quantität bedacht sein und "die Anzahl der getroffenen Feststellungen darf keineswegs als Leistungskriterium dienen, da dadurch ein Anreiz zur Aufbauschung der Ergebnisse gegeben wird" ¹⁾. Somit ist es auch notwendig, die Innenrevision von termingebundenen Nebenaufgaben zu entlasten.

Hier ist es auch notwendig auf mögliche Nachteile hinzuweisen, die sich aus der Erfüllung der genannten Voraussetzungen ergeben können. So besteht u.a. das Problem, "die Auswertung der Prüfungsergebnisse zu sichern und die Durchführung von Verbesserungen zu gewährleisten, ohne aus den bekannten Gründen der Revisionsabteilung Exekutivvollmachten zu übertragen" ²⁾. Hier kann eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen

1) Blohm, a.a.O., S. 34

2) Blohm, a.a.O., S. 35

Innenrevision und Exekutive in der Weise bewirkt werden, daß letzterer vor Abfassung des Revisionsberichtes Gelegenheit gegeben wird - z.B. in Form einer mündlichen Aussprache am Schluß der Prüfung -, zu den einzelnen Berichtspunkten Stellung zu nehmen. Begründete Einwendungen gegen Feststellungen, Bedenken gegen Vorschläge etc. können so von vornherein gewertet und berücksichtigt werden. Das u.U. größere Detailwissen der Geprüften wird damit für Zwecke der Innenrevision nutzbar gemacht, sowie ein Desinteressement von dieser Seite verhindert. Nicht zuletzt kann "die Lücke zwischen Feststellungen, Anregungen und Vorschlägen einerseits und der Ausführung andererseits dadurch etwas geschmälert werden, daß die Revisionsabteilung wenigstens eine gewisse Überwachung darüber ausübt, was aus ihren Beanstandungen, Anregungen und Vorschlägen geworden ist" ¹⁾.

Abschließend sei hier vermerkt, daß bei der Trennung der Innenrevision von der Exekutive der optimalen Unterrichtung der Innenrevision über den laufenden Geschäftsvorgang erhöhte Bedeutung beizumessen ist. Abgesehen davon, daß die Prüfungen sich immer nur auf einen Ausschnitt erstrecken können und das Prüfungsprogramm so eine zweckmäßige Stoffauslese voraussetzt, muß zur Wahrung einer objektiven Arbeitsweise eine einseitige Unterrichtung der Revisoren durch die geprüfte Stelle verhindert werden. Einerseits kann ihre Aussage oder ihr Verschweigen eine Beeinflussung beinhalten, andererseits kann sie u.U. selbst nicht hinreichend orientiert sein. Die Wege zur bestmöglichen Unterrichtung der Innenrevision müssen in der Regel betriebsindividuell gefunden werden.

2. Die organisatorischen Voraussetzungen

"Der richtige Einbau in die Gesamtorganisation des Betriebes ist nicht nur eine wesentliche Voraussetzung für die Objektiv-

1) Blohm, a.a.O., S. 39

vität der Arbeit, sondern eine der wichtigsten Voraussetzungen für die reibungslose Durchführung der Revisionsaufgabe überhaupt" ¹⁾. Dazu wurde bereits ausgeführt, daß die Revisionsabteilung am besten der obersten Leitung direkt unterstellt wird, da die Objektivität der Arbeit dort endet, wo die Abhängigkeit anfängt. Außerdem muß die Leitung hinsichtlich Organisation, Personalwesen, Rechnungswesen etc. weitgehende Exekutivvollmachten besitzen, damit sie einer umfassenden innerbetrieblichen Revision Vorgesetzter sein kann; denn aufgrund der Aufgabenstellung ergibt sich, daß "der Revisionsabteilung weitgehende Unabhängigkeit zu sichern und für ihre Tätigkeit innerhalb der Grenzen des Gesamtunternehmens unbeschränkte Vollmacht zu erteilen" ²⁾ ist. Dieser Rückhalt bei der obersten Leitung ist nicht zuletzt auch dadurch bedingt, weil beispielsweise der Prüfende eine geringere Dienststellung einnehmen kann, als der Leiter der geprüften Stelle. Selbstverständlich kann die oberste Leitung einen solchen Rückhalt nur dann gewähren, wenn sie von der einwandfreien Arbeit der Revisionsabteilung überzeugt ist. Sie muß sich also von Zeit zu Zeit eingehend mit den Arbeitsergebnissen der Revisionsabteilung beschäftigen. In jedem Fall muß der Leiter der Revisionsabteilung das volle Vertrauen der Spitze genießen.

Untersucht man die Zweckmäßigkeit einer dezentralisierten Revisionsabteilung (z.B. Aufgliederung nach örtlichen Bereichen oder nach Funktionen), dann zeigt sich, daß dadurch erzielte Vorteile (z.B. größere Betriebsnähe, tiefergehende Sachkenntnis der Prüfer etc.) durch folgende Nachteile teuer erkauft werden:

- "1. Größere Betriebsnähe bedeutet zugleich größere Gefahr der Betriebsblindheit; der Blick in der Horizontalen und die Möglichkeit des Vergleichens als Vorstufe frucht-

1) Blohm, a.a.O., S. 40

2) Senden, Die Hausrevision (in "Die Betriebswirtschaft" Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1932 Heft 11/12), S. 288

barer Kritik und als Quelle neuer Anregungen ist geringer; es sei denn, man tauscht die Prüfer öfters aus.

2. Die tiefergehende Sachkenntnis geht, wie bereits unter Punkt 1 erwähnt, auf Kosten der genau so wichtigen Breite.
3. Der evtl. Ersparnis an Reisespesen bei örtlich dezentralisierten Betrieben stehen die Mehraufwendungen für Leitungspersonal gegenüber; es sei denn, man verzichtet darauf, den Teilrevisionen jeweils einen Leiter zu geben. Das hat aber den Verzicht auf die bedeutsamen Funktionen des Leiters zur Folge. Wenn man den Teilrevisionen jeweils einen Leiter gibt, wird man sich kaum so qualifizierte Kräfte leisten können, wie es für die Leitung der zentralen Revisionsabteilung möglich ist.
4. Objektiver Bericht und sachliche Kritik enden dort, wo das Vorgesetztenverhältnis anfängt. Unterstellt man die Einzelrevisionen den örtlichen Leitungen der Funktionsbereiche, so fallen diese praktisch aus dem Arbeitsgebiet heraus. Die Teilrevisionen nützen also der Gesamtleitung nur noch wenig und sind auch nicht mehr als Gralshüter der Gesamtwirtschaftlichkeit anzusehen.
5. Eine wichtige Nebenfunktion der zentralen Revision, Klammer in einem verantwortungsmäßig und u.U. auch örtlich dezentralisierten Unternehmen zu sein, entfällt" 1).

Zusammenfassend zeigt sich somit, daß zentrale und dezentrale Innenrevision wesensverschieden sind. Ohne letzterer eine Existenzberechtigung abzusprechen bleibt daher festzustellen, daß sie mehr eine kontrollähnliche Funktion ausübt. Ein Zusammenwirken kann u.U. zweckmäßig sein, wenn mehrere Werke eines Unternehmens örtlich weit voneinander getrennt sind.

Davon unabhängig kann eine Revisionsabteilung sich selbstverständlich aus mehreren örtlich getrennten Teilen zusammensetzen. Hierbei muß aber eine einheitliche Führung (alle Teilabteilungen müssen der obersten Leitung unterstellt sein) und ein einheitliches Arbeitsprogramm gegeben sein. Zur Vermeidung einer Auseinanderentwicklung muß nicht zuletzt das Revisionspersonal regelmäßig in bestimmten Zeitabständen reihum ausgetauscht werden.

1) Blohm, a.a.O., S. 42/43

3. Die personellen Voraussetzungen

Es würde hier zu weit führen ein ausführliches Berufsbild des Innenrevisors darzulegen. Dies muß Spezialpublikationen überlassen werden. Hier sollen daher nur allgemeine Richtlinien aufgeführt werden, die die Auswahl und den Einsatz der Prüfer bewerkstelligen.

Der Auswahl des Leiters der Revisionsabteilung kommt erhöhte Bedeutung zu, da er Gesicht und Gewicht der Innenrevision als Leitungsfunktion bestimmt. Ob eine Persönlichkeit ausgewählt wird, die innerhalb des Unternehmens oder in anderen Bereichen groß geworden ist, kann hier nicht entschieden werden, da es letztlich darauf ankommt, wo diese Persönlichkeit vorhanden ist. Theoretische Vorbildung und praktische Erfahrungen müssen jedenfalls die Gewähr bieten, daß der Leiter über den Dingen stehen kann.

Für den Leiter der Innenrevision ist es mit erstes Erfordernis, sich durch Studium einschlägiger Fachliteratur und Fachblätter, sowie durch Gedanken Austausch über aktuelle Probleme seines Berufes auf dem laufenden zu halten. Daneben muß er bestrebt sein, daß seine Abteilung für das Unternehmen produktiv arbeitet.

"Wie jeder andere in seinem Unternehmen muß er die allgemeine Entwicklung des Geschäftslebens und der Organisation verfolgen, hören, was andere machen, und darauf achten, daß der Fortschritt der anderen auch im eigenen Unternehmen Platz findet. Für ihn gilt die Regel: das Neue mit Bedacht aufnehmen und erst dann innerhalb der eigenen Organisation zum Rat oder zu Änderungsvorschlägen übergehen, wenn das Alte gründlich überprüft ist und das Neue so wesentliche Vorteile mit sich bringt, daß es auch notwendig erscheint, sich für die Sache einzusetzen" 1).

Zur Durchführung der Revisionsaufgaben müssen Kräfte mit entsprechender Vorbildung beschäftigt werden. Da bei größeren Unternehmen in der Regel eine größere Anzahl Revisoren eingesetzt werden muß, empfiehlt es sich einige Stellen mit akademisch vorgebildeten Kräften zu besetzen, wobei Kräfte mit abgeschlossenem betriebswirtschaftlichem Hochschulstudium an

1) Senden, a.a.O., S. 288

erster Stelle zu nennen sind. Der akademisch nicht vorgebildete Personalteil soll sich demgegenüber zumindest aus erfahrenen Praktikern, tüchtigen Kaufleuten etc. zusammensetzen. Durch uneingeschränkte Zusammenarbeit dieser beiden Teile wird vermieden, daß eventuelle uferlose Theorie hier oder mangelnde Kenntnis betriebswirtschaftlicher, juristischer oder technischer Grundsätze dort zum Nachteil der Revision aus schlagen können.

In Bezug auf das persönliche Verhalten des Innenrevisors sind gute Erziehung, Sorgfalt im Äußeren, sicheres, aber bescheidenes Auftreten, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft usw. selbstverständliche Voraussetzung; denn gerade der Innenrevisor muß darauf achten, daß er seine Autorität, die er bei entsprechendem Auftreten wie jeder andere Kollege seiner Abteilung genießen wird, nicht mißbraucht. Die dem Prüfer in der Regel stets - insbesondere durch die unteren Angestellten - entgegen gebrachte Zuverlässigkeit darf in keiner Weise zur Überheblichkeit oder zur unvorsichtigen Bekanntgabe der Meinung verleiten. Darüber hinaus muß sich der Innenrevisor für die Dauer seiner Tätigkeit

"von aller persönlichen Freundschaft oder Bekanntschaft mit den Personen fernhalten, deren Arbeit oder Arbeitsgebiet in seinen Bereich fällt. Wenn er jedermann gegenüber von einer gleichmäßigen Freundlichkeit und Höflichkeit ist, wird es ihm nicht schwer fallen, jene Zurückhaltung auch gegenüber den Personen zu üben, denen er sich mit der Zeit durch Umgang und gewinnendes Wesen persönlich verbunden fühlt" 1).

In der Regel müssen in größeren Betrieben den Revisoren auch noch geringer bezahlte Hilfskräfte beigegeben werden, die weniger qualifizierte Nebenarbeiten verrichten. Eine möglichst gleichmäßige Beschäftigung dieser Hilfskräfte dürfte bei einer zentralen Revisionsabteilung gesichert sein, da ein Mindestanfall an Arbeit zu erwarten ist.

Die erforderlichen Innenrevisoren können entweder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens gefunden werden. So müssen

1) Senden, a.a.O., S. 289

bei Prüfern, die im Betriebe aufgewachsen sind, einerseits die möglichen Vorteile der besseren Detailkenntnis, der schnelleren Einarbeitung in Einzelprobleme, der größeren Tiefenwirkung, des besseren Überblicks über die betrieblichen Zusammenhänge usw., andererseits die möglichen Nachteile der Betriebsblindheit, des Mangels an zwischenbetrieblichen Vergleichsmöglichkeiten, der zu engen menschlichen Bindungen usw. genannt werden. Bei Innenrevisoren, die außerhalb des Betriebes aufgewachsen sind, zeigen sich diese Vor- und Nachteile umgekehrt, wobei letztere um so schwerer wiegen, je weniger der betreffende Betrieb mit anderen hinsichtlich Rechtsform, Organisation, Produktionsverfahren usw. verglichen werden kann.

Da bei größeren Spezialbetrieben in der Regel zwischenbetriebliche Vergleichsmöglichkeiten fehlen bzw. zwischen Prüfer und Geprüften meistens schon aufgrund räumlicher Distanz keine näheren Bindungen vorliegen, bleibt als Hauptnachteil der im Unternehmen ausgebildeten Prüfer lediglich die eher mögliche Betriebsblindheit. Blohm charakterisiert sie wie folgt:

"Die Betriebsblindheit ist eine fortschritthemmende, die Kritik mindernde, erworbene Eigenschaft. Ihre Ausbreitung hängt vom Betriebsklima ab. Durch zu lange Tätigkeit in demselben Betriebe stumpft die Neigung zur kritischen Stellungnahme ab, das Bejahen des Althergebrachten, das Gutheißen von 'Altbewährtem' tritt an die Stelle. Man gewöhnt sich an die Mängel, sieht sie nicht mehr, man bejaht sie vielleicht sogar. Es ist so bequemer und man eckt nicht an durch ruhestörende Verbesserungsvorschläge. Der extremste Fall ist die absolute Ablehnung jeder Änderung, ja sogar die Unfähigkeit zu einer sachlichen Diskussion über den Ist-Zustand und mögliche Verbesserungen" 1).

Um der Betriebsblindheit zu begegnen - wobei gesagt werden muß, daß auch Prüfungsmethoden externer Prüfer verhärten und einen ähnlichen Erfolg haben können -, müssen beispielsweise folgende Maßnahmen ergriffen werden:

1) Blohm, a.a.O., S. 58

- "1. Keine zu starke Spezialisierung des Arbeitsgebietes
2. Gruppenarbeit
3. Systematische Schulung und Studium der Literatur
4. Zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch
5. Austausch von Revisoren zwischen verschiedenen Betrieben
6. Wechsel des Arbeitsplatzes im Betriebe (Job Rotation)" 1).

Im einzelnen kann beispielsweise einem Prüfer ein Hauptarbeitsgebiet gegeben werden, auf das er 50 Prozent seiner Arbeitszeit verwendet. Daneben wird er abwechslungsweise auch noch bei anderen Prüfungen eingesetzt, so daß einerseits die Spezialisierung hinsichtlich Vertiefung der Kenntnisse und Verkürzung der Einarbeitungszeit ausgenutzt, andererseits aber auch die unerwünschten Folgen der Betriebsblindheit weitgehend verhindert werden. Das insbesondere deshalb, weil der für ein Gebiet nur gelegentlich eingesetzte Prüfer den "hauptamtlichen" Prüfer sinnvoll ergänzt.

Ohne die übrigen Punkte eingehender zu behandeln, ist abschließend darauf hinzuweisen, daß eine systematische Schulung der Revisoren am besten durch den Leiter der Revisionsabteilung bzw. durch dessen gleichqualifizierten Stellvertreter erfolgen muß. Darüber hinaus muß den Revisoren neben ihrer Tätigkeit in richtiger Dosierung der Besuch von Fachtagungen, Vorträgen, Kursen etc. ermöglicht werden. Der letzte Punkt (Job Rotation) wird an anderer Stelle noch ausführlicher behandelt.

II. Die Aufgabe, der Umfang und die personellen Voraussetzungen der entlohnungsbezogenen Innenrevision

Die Aufgabe bzw. das Zweckstreben der innerbetrieblichen Lohnrevision erfährt nun in der Richtung eine Einengung, als neben der Prüfung nach formalen Gesichtspunkten insbesondere materiell zu prüfen ist, ob das Arbeitsentgelt bzw. die Lohnform als Voraussetzung optimaler Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung realisiert ist bzw.

1) Blohm, a.a.O., S. 59

"welche Bedingungen im Betriebe hinsichtlich des Arbeitsentgeltes gegeben sein müssen, damit die Arbeitsleistung zu einem möglichst hohen Grade an Produktivität gebracht wird und alle hemmenden und störenden Einflüsse beseitigt werden, die der vollen Entfaltung menschlicher Arbeit im Betriebe entgegenstehen" 1).

Dabei ist es erforderlich, daß auch subjektiv und objektiv gegebene Bedingungen menschlicher Arbeitsleistung bis zu einem bestimmten Grade der Innenrevision unterliegen, da sie zusammen mit dem Arbeitsentgelt bzw. der Lohnform auf die genannte Ergiebigkeit wirken.

Nach formalen Gesichtspunkten ist zu prüfen, ob den bestehenden Anordnungen der oberen, mittleren und unteren Leitungsebene für die Lohnfindung, Lohnabrechnung und Lohnzahlung entsprochen worden ist. Hierbei ist die Aufgabe des Innenrevisors genau umrissen, da eine unabänderliche Vergleichsgrundlage gegeben ist. So wird u.a. die Einstufung des Arbeiters aufgrund gegebener Lohnmerkmale, die richtige Berechnung des Akkordrichtsatzes bzw. Geldfaktors, sowie die Leistungszulagen- und Prämienfestsetzung aufgrund bestehender Richtlinien, Richtwerte etc. überprüft.

Daneben unterliegt die Aufzeichnung der Lohnzeit und die während dieses Zeitraumes nachgewiesene Leistung einer formalen Prüfung, sowie die Brutto-, Netto- und Restlohnberechnung. Im einzelnen ist beispielsweise bei der Nachprüfung gezahlter Akkordlöhne darauf zu achten, daß die in den Lohnabrechnungsblättern aufgeführten Zahlen ordnungsgemäß durch genummerte Akkordzettel belegt sind. Dabei müssen letztere einzeln durchgesehen werden, da die darauf verrechneten Akkordlöhne auch einer materiellen Nachprüfung unterliegen. So muß der Revisor bei der Prüfung des Lohnsatzes darauf achten, ob der vom Akkordbüro etc. auskalkulierte Lohnsatz auch tatsächlich eingehalten wurde. Ergänzend ist auch zu erwähnen, daß bei Abschlägen auf Werkstücke etc., die sich in der Bearbeitung befinden,

1) Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
(1. Bd.: Die Produktion, 3. Aufl.), S. 33

zu untersuchen ist, ob die ausgezahlten Beträge in einem angemessenen Verhältnis zum Akkordverdienst gestanden haben. Die Nachprüfung der wirklich aufgewendeten Uhrzeitstunden - auch bei Zeitlohn - erfolgt sodann im Einzelfall nach Angaben der Torkontrolle bzw. aufgrund besonderer Marken- oder Stechkartensysteme. Die sich hieraus für einen Lohnungszeitraum ergebende Gesamtarbeitszeit einer Abteilung, Meisterei, Arbeitergruppe bzw. eines Arbeiters muß in gleicher Weise durch die Zeit- und Akkordlohnzettel nachgewiesen werden, die in diesem Zeitraum für die Abteilung, Meisterei, Arbeitergruppe bzw. den Arbeiter ausgefertigt wurden. Ergibt sich keine Übereinstimmung, dann muß - soweit möglich - die Nachprüfung durch Verengung des Fehlerfeldes auf die arbeitstäglich geleisteten Stunden verdichtet werden. Unter Außerachtlassung von Einzelheiten kann festgestellt werden, daß sich sowohl die formale, als auch die materielle Prüfung auf sämtliche Zusatz- und Minderungsposten erstreckt.

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, daß der Revisionszeitpunkt betriebsindividuell ausgewählt werden muß, da die Akkordzettel beispielsweise bei Eingang in die Lohnbuchhaltung nach Werkstätten, Meistereien etc. gruppiert sind, nach Eingang bei der Betriebsbuchhaltung aber eine Gruppierung nach Auftragsnummern etc. erfahren. Da jedoch die Löhne in der Regel nach Werkstätten, Meistereien etc. berechnet werden, ist eine später einsetzende Revision schwieriger abzuwickeln. Im Einzelfall kann daher eine am Ende des Lohnungszeitraumes einsetzende Revision zweckmäßig sein.

Ferner ist bezüglich der Lohnzahlung darauf zu achten, daß - abgesehen von einer Nachprüfung im Hinblick auf gegebene Kassenvorschriften und aufgrund vorhandener Empfangsbestätigungen etc. - die folgende Richtlinie bzw. Fehlerfeldteilung eingehalten wird: "Es muß unbedingt darauf gehalten werden, daß die Lohnauszahlungsstelle mit der Lohnausrechnungsstelle nichts zu tun hat, um Unterschlagungen vorzubeugen und Fehler-

quellen abzugraben" ¹⁾. Nicht zuletzt bedürfen solche Lohnbeträge einer eingehenden Nachprüfung, die aus bestimmten Gründen, wie beispielsweise Abwesenheit, Krankheit, dem Arbeiter nicht sofort ausgehändigt werden konnten.

Die innerbetriebliche Lohnrevision erstreckt sich bei allen Unterlagen auch darauf, ob Lohnungszeiträume, Kostenstellen, Kostenträger, Konten etc. richtig angegeben wurden bzw. die aufgeführten Positionen die vorgeschriebene Aufschlüsselung erfahren haben.

Nachgeprüft werden gleichfalls die richtige Ausrechnung - unter Beachtung vorgegebener Grundsätze, z.B. über Abrundung - und die richtige Übertragung der Lohnsätze, Zulagen, Lohnstunden, Akkordminuten, Geldfaktoren, Prämiensätze, Lohnsummen, Abzüge, Abschläge, Lohnreste usw. Hier zeigt sich, daß der Revisor über die Bestimmungen des Lohnstarifvertrages etc. eingehend unterrichtet sein muß, so daß er beispielsweise schon aufgrund der im Lohnzettel vermerkten Tätigkeit sich kritisch zum Lohnsatz bzw. zur Lohnhöhe einstellen kann. Auch kann es erforderlich sein, daß bei wechselnden Tätigkeiten der Arbeiter, die auf die Lohnhöhe wirken, u.a. auch eingehende Erkundigungen bei den zuständigen Meistern etc. eingeholt werden müssen. Nicht zuletzt wird bei den Revisionen darauf geachtet, ob die vorgeschriebenen Formulare als Lohnbelege, Lohnnachweise etc. verwendet und die Vorschriften über Ablage, Aufbewahrungsfrist etc. eingehalten wurden. Abschließend ist zu erwähnen, daß der Revisor das gesamte Lohnrechnungswerk auf das Vorhandensein von Kontrollvermerken, Unterschriften durchzusehen hat.

Bei der Prüfung nach materiellen Gesichtspunkten müssen die Lohnatbestände im Zusammenhang mit Arbeitsbewertungsproblemen, sowie die Arbeitsvorgänge und Darstellungsweisen der Lohnabrechnung nach Inhalt und Zweckmäßigkeit untersucht werden, so daß "mit der Buchprüfung in den meisten Fällen auch

1) Gerstner, a.a.O., S. 139

eine Betriebsprüfung verbunden ist" ¹⁾. Insbesondere ist auch zu prüfen, ob der Einbau leistungsfördernder Faktoren optimal gelöst ist bzw. welche hemmenden und stimulierenden Einflüsse vorhanden sind. Das Problem der "Lohngerechtigkeit" spielt hier insoweit herein, als die innerbetriebliche Lohnfindung unter Außerachtlassung des sogenannten Soziallohnes berührt wird.

So bedürfen u.a. die Grundsätze der innerbetrieblichen Lohnfindung und ihre richtige Anwendung einer Überprüfung. Das gilt z.B. für die Einstufung bestimmter Tätigkeiten, für die Ausgestaltung und Handhabung von Leistungszulagenschlüssel, sowie für die Akkord- und Prämiengestaltung. Nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang die Akkord- und Prämienrevision im engeren Sinne zu erwähnen. So muß die Nachprüfung der festgesetzten Vorgabezeiten oder Prämiengrundlagen bzw. -richtwerte ebenfalls Prüfungsgebiet sein, soweit dies im Rahmen einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Revision möglich ist; denn ein an sich richtiger, aber nicht mehr zutreffender Akkord muß wie ein falscher gleichfalls berichtigt werden, so daß nicht das sozialpolitische, sondern das ökonomische Moment zur Geltung kommt. Im einzelnen dienen dazu auch statistische Aufzeichnungen, die dem Revisor die Größenordnungen vermitteln. In diesem Zusammenhang sind die Ausführungen von Maucher interessant:

"Da der Betrieb als lebendiger Organismus dauernd in der Entwicklung begriffen ist, ändern sich die Arbeitssituationen im Betrieb unaufhörlich. Und so kommt es dann, daß die Akkordrevision zu einer unabdingbaren Forderung innerhalb der heutigen Lohnfindung wird" ²⁾.

Ähnlich müssen Prämien in den Fällen revidiert werden, wo sich Vereinbarungsvoraussetzungen geändert haben. Wenn sich auch gegenüber der Akkordrevision eine andere Situation zeigt, da das vorstellbare absolute Leistungsmaß fehlt, so müssen doch "bei der Prämienrevision jedesmal wieder neu gewachsene Werte bei

1) Isaac, a.a.O., S. 15

2) Maucher, Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn, S. 33

den verschiedenen Prämienbezugsgrößen als Ausgangsbasis" ¹⁾ festgelegt werden.

Mit Hilfe entsprechender Statistiken, Kennziffern etc. muß nicht nur die Höhe der Leistungs- und sonstigen Zulagen, der Akkord- und Prämienverdienste, sondern auch die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Lohn und Leistung - Aufwand, Kosten - kritisch überprüft werden. Hier spielt die Aufteilung nach Fertigungs- und Gemeinkostenlöhnen bzw. die nach Kostenstellen, Kostenträgern eine Rolle. Abweichungen von der Norm oder auffällige Tendenzen müssen hinsichtlich ihrer Ursache aufgeklärt werden. Soweit die Voraussetzungen dazu gegeben sind, ist nicht nur der Zeitvergleich anzuwenden, da u.U. sonst lediglich Schlechtes mit Schlechtem verglichen werden kann, sondern es muß auch ein Abteilungs- bzw. bei Vorhandensein mehrerer Werke ein Werkvergleich stattfinden. Nach Möglichkeit sind auch einschlägige Branchendurchschnittswerte etc. heranzuziehen.

Weiter ist der gesamte Lohnverrechnungsweg außer auf Inhalt auch auf Zweckmäßigkeit durchzusehen. Die richtige Auslegung bzw. Anwendung gesetzlicher und sonstiger Vorschriften für die Berechnung von Lohnabzugsposten ist ebenfalls mit eingeschlossen.

Insgesamt muß die Innenrevision bestrebt sein rationellere Verrechnungsmethoden etc. herauszufinden. Für den Zeitaufwand pro Arbeiter ist hier möglichst ein Werk- oder auch Branchenvergleich durchzuführen. Insbesondere ist darauf zu achten, ob Kontrolleinrichtungen entbehrt werden können oder zusätzlich aufgebaut werden müssen. In beiden Fällen ist die Wirtschaftlichkeit der Kontrolleinrichtungen entscheidend, worunter hier das Verhältnis zwischen Kontrollaufwand (in DM) und Kontrollergebnis (verhüteter Schaden in DM) verstanden wird. Sämtliche Kontrollvermerke sind nicht zuletzt darauf zu prüfen, ob der Unterzeichnete zu der Kontrolle befähigt bzw. berechtigt ist. Abgesehen von der Prüfung der Formulare, Berech-

1) Maucher, a.a.O., S. 49

nungsgrundsätze usw. ist bei der Aufstellung bzw. Heranziehung einschlägiger Statistiken für die materielle Prüfung auch darauf zu achten, daß Abrundungen nicht zu früh erfolgen bzw. Summen nicht zu früh gebildet werden.

Im einzelnen ist auch die Zweckmäßigkeit von Aufschlüsselungen etc. nachzuprüfen, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, daß kompliziertere Arbeitsvorgänge, Darstellungsweisen, Lohnrechnungsunterlagen etc. zusätzliche Fehlerquellen beinhalten, die erst die Existenzberechtigung vorhandener Kontrolleinrichtungen nachweisen. Nicht zuletzt müssen die Anordnungen der mittleren und unteren Leitungsebene darauf untersucht werden, ob sie im Rahmen der Anordnungen der oberen Leitungsebene liegen und ihre Teilziele der Gesamtwirtschaftlichkeit nicht entgegenstehen.

Da die Innenrevision bei ihrer Arbeit auch die ausführenden Bediensteten hinsichtlich ihrer Geeignetheit prüft bzw. eine Auslastungsprüfung in quantitativer (Vergleich zwischen Arbeitskapazität und Leistung) und qualitativer Hinsicht (Vergleich zwischen Anforderung und Fähigkeit) vornimmt, zeigt sich nicht zuletzt eine enge Verflechtung mit dem Personalwesen. Die Innenrevision prüft also auch den richtigen Personaleinsatz bzw. liefert dazu die erforderlichen Unterlagen.

Während die bereits dargelegten allgemeinen Voraussetzungen objektiver Arbeitsweise und organisatorischer Einordnung keiner besonderen Ergänzung bedürfen, sind hinsichtlich der personellen Voraussetzungen der entlohnungsbezogenen Innenrevision noch einige kurze Bemerkungen zu machen; denn die Aufgaben und der Umfang der entlohnungsbezogenen Innenrevision stellen an die hier eingesetzten Innenrevisoren besondere Anforderungen.

Im einzelnen setzt die Tätigkeit der entlohnungsbezogenen Innenrevision eingehende Fachkenntnisse auf revisionstechnischem, abrechnungstechnischem - insbesondere lohnabrechnungstechnischem - und lohntarifvertragsrechtlichem Gebiet voraus. Dazu müssen weitere Fachkenntnisse auf den Gebieten der Arbeitsbewertung und der Arbeits- und Zeitstudien treten.

Im Hinblick auf zu beurteilende Arbeitsvorgänge, organisatorische und kostenmäßige Zusammenhänge sind Einfühlungsvermögen und technisches Verständnis und im Hinblick auf den arbeitenden Menschen Objektivität und psychologisches Geschick erforderlich. Für spezielle Tätigkeiten im Rahmen der entlohnungsbezogenen Innenrevision, wie z.B. bei der Akkord- oder Prämienrevision, ist außerdem - neben dem einschlägigen Ingenieurfachwissen - ein weit über dem Durchschnitt liegendes Maß an praktischer Erfahrung unumgänglich. Regelmäßig dürfte sich die Tätigkeit des Innenrevisors auf diesem Teilgebiet allerdings auf die Prüfung beschränken, ob beispielsweise bei Änderung von Fertigungsverfahren, bei Aufstellung neuer Maschinen oder bei Verwendung neuer Werkstoffe folgerichtig auch neue Arbeits- und Zeitstudien durchgeführt wurden und sodann zu entsprechenden Akkord- und Prämienrevisionen geführt haben.

Die Wahrnehmung der Revisionsaufgabe auf dem Lohnsektor erfordert schöpferisches Denken und eine überdurchschnittlich entwickelte Kombinationsgabe. Da Kräfte mit Qualitäten der vorgenannten Art der Unternehmung aber nicht immer von vornherein in genügender Anzahl zur Verfügung stehen, weder intern beim eigenen Personal, noch extern am Arbeitsmarkt, ist es nicht zuletzt auch Aufgabe der Unternehmungsleitung hier auf Abhilfe bedacht zu sein. Die Lösung ist dabei oftmals ein Nachwuchsproblem. In erster Linie ist daher der in Betracht kommende akademische und nichtakademische Nachwuchs - der sich im eigenen Unternehmen oder am Arbeitsmarkt zur Einstellung anbietet - im Hinblick auf das Denken in Zusammenhängen und das Denken in Kosten unter besonderer Berücksichtigung der genannten Fachgebiete nachhaltig zu schulen.

II. Die Technik der innerbetrieblichen Lohnrevision

"Unter 'Revisionstechnik' verstehen wir alle Fragen, die sich auf die Durchführung der Prüfung beziehen, ohne Rücksicht auf deren Ziel und Gegenstand" ¹⁾. Die Technik der innerbetrieblichen Lohnrevision unterscheidet sich dabei im wesentlichen von der einer allgemeinen Revision nicht. Der Abschnitt verzichtet daher auf eine umfassende Aufzählung und Erörterung, sondern begnügt sich mit kurzen Hinweisen auf die Revisionshandlungen und -methoden, die u.a. auch bei Lohnrevisionen regelmäßig zur Anwendung gelangen.

A) Die Revisionshandlungen

Zur Durchführung der "geistigen Arbeitswiederholung" - die jedoch nicht die Wiederholung aller Arbeiten beinhaltet - stehen dem Revisor bestimmte Mittel mechanischer Art zur Verfügung, die aber erst durch sein Urteil Wirkung erlangen. Nach Isaac ²⁾ können die vielfältigen Handlungen zu folgenden Gruppen zusammengefaßt werden:

- a) Das Vergleichen,
- b) Die Rechenoperationen,
- c) Das kritische Werten.

Im einzelnen beinhaltet der Punkt a) einerseits einen Vergleich zweier oder mehrerer Lohnaufzeichnungen etc., die sich in ihrem zahlenmäßigen Ergebnis decken müssen, anderseits den bereits erwähnten Vergleich zwischen "Ist" und "Soll". Letzterer ist entweder ein Vergleich zwischen Istbestand und Sollbestand - z.B. Lohnlisten als Vergleichsobjekt I und Eintragungen im Kassenbuch als zugehöriges Vergleichsobjekt II -, oder ein Vergleich der tatsächlichen Lohnabrechnung mit dem vorgesehenen Arbeitsgang. Nicht zuletzt ist hier auch noch die Prüfung der

1) Isaac, a.a.O., S. 95

2) Isaac, a.a.O., S. 96

Echtheit von Urkunden zu nennen, die einen Lohnanspruch oder eine Minderung der Lohnabzugsposten begründen. Vor allem kommt für das gesamte Lohnrechnungswerk auch ein Vergleich der geleisteten Unterschriften mit den Unterschriftsproben der Unterschriftsberechtigten in Betracht.

Zu Punkt b) ist festzustellen, daß neben einer genauen Wiederholung stattgefundener Lohnberechnungen und -aufschlüsselungen die Lohnabrechnung auch durch indirekte und überschlägliche Rechenoperationen nachgeprüft werden kann. Die indirekte Methode vollzieht sich u.U. auch unter Zuhilfenahme sogenannter Kontrollzahlen, während die überschlägliche Methode sich hauptsächlich des Rechenschiebers bedient, da hierbei lediglich das ungefähre Ergebnis interessiert. Daneben sind selbständige Rechenoperationen und lohnstatistische Arbeiten des Prüfers zu nennen, wenn wichtig erscheinen lassen. Zuvor sind aber vorhandene lohnstatistische Arbeiten etc. heranzuziehen, wobei in allen Fällen die Notwendigkeit solcher kostenverursachender Arbeiten, sowie die Vergleichbarkeit der Zahlen, die Massenhaftigkeit der Vorfälle und die Sinnfälligkeit bei der Verwendung der Zahlen geprüft werden muß.

Für den Punkt c) lassen sich keine Regeln aufstellen; denn "das kritische Werten gehört zu dem schöpferischen Teil der Wirtschaftsprüfung" ¹⁾. Der Revisor muß sich jedoch der Kritik enthalten, "wenn entweder genügende Sachkenntnis fehlt oder die vorhandenen Unterlagen nicht genügen, um sich ein Urteil über eine bestimmte Situation zu bilden" ¹⁾. Auch muß jeder Vorgang im Rahmen der geprüften Instanz, Abteilung usw. beurteilt werden. Nicht zuletzt kann hier die bereits genannte Aussprache mit der geprüften Stelle - vor Weiterleitung des Revisionsberichtes an die oberste Leitung - fruchtbringend wirken.

1) Isaac, a.a.O., S. 103

Abschließend bleibt zu erwähnen, daß bei zahlreichen Revisionen das Mittel der Analyse und Synthese zur Anwendung gelangen kann, da einerseits die Zerlegung eines Vorganges oft erst einen vollständigen Einblick vermittelt, anderseits bei beispielsweise unsystematischen Aufzeichnungen etc. die Zusammenfassung von Vorgängen oft erst die notwendige Übersicht verschafft.

B) Der Revisions- bzw. Arbeitsplan und die Arbeitsnotizen des Prüfers als Grundlage des Revisionsberichtes

Mit ein erstes Erfordernis der innerbetrieblichen Revision ist es, daß sie planmäßig arbeitet. Um jedoch einen umfassenden Revisions- bzw. Arbeitsplan aufstellen zu können, müssen einerseits - für den hier interessierenden Lohnsektor - sämtliche der Lohnrevision unterliegenden Stellen, anderseits alle Gebiete, die Gegenstand der Lohnrevision sein können bzw. sollen, bekannt sein. Da sich innerbetriebliche Lohnrevisionen laufend wiederholen, läßt sich die Aufstellung eines entsprechenden Prüfungsplanes aufgrund empirischer Regeln und theoretischer Grundsätze leicht bewerkstelligen. So müssen vor allem sämtliche Stellen, die Arbeiten nach Zeit-, Akkord- oder Prämienlohn vergeben, sowie Lohnzeiten und Leistungen aufzeichnen, Löhne berechnen und zahlen, Lohnkosten ermitteln etc. in der Weise erfaßt werden, daß vom Ganzen her gesehen jede derartige Stelle in bestimmten Zeiträumen einer planmäßigen Innenrevision unterliegt. Unregelmäßigkeiten sind nicht selten darauf zurückzuführen, daß bestimmte Bereiche, Abteilungen usw. nicht genügend oder überhaupt nie geprüft werden.

Bei der Festlegung der Prüfungsfrequenz spielt im einzelnen die Gefährdung der verschiedenen Arbeitsgebiete eine ausschlaggebende Rolle. So dürfte bei der innerbetrieblichen Lohnrevision ein durchschnittlich halbjährlicher Prüfungsrhythmus angemessen sein.

"Zur Ordnung gehört es auch, daß jede Revision in sich

planmäßig erfolgt" ¹⁾. Da das Prüfungsgebiet - hier die Lohnformen und die Lohnabrechnung - im allgemeinen festliegt, müssen im Arbeitsplan die mindestens vorzunehmenden Prüfungshandlungen und deren Zeitfolge vor Prüfungsbeginn niedergelegt sein. Dabei muß es dem Revisor auch möglich sein Änderungen vorzunehmen, falls dies nach reiflicher Überlegung notwendig erscheint. "Oft kann auch die Eigenart des Betriebes, der durch die Prüfung möglichst wenig gestört werden soll, den Ausschlag für die Reihenfolge der Prüfungshandlungen geben" ²⁾.

Ohne die in der Literatur ausführlich behandelten Modalitäten weiter zu erörtern bleibt noch festzustellen, daß es auch zum Plan gehört, "daß der Revisor bei der einen Revision morgens um 1/2 8, bei der folgenden nachmittags um 3 und bei der nächsten vielleicht auch einmal abends kurz vor Dienstschluß" ³⁾ bei der Lohnbuchhaltung oder Lohnauszahlungsstelle erscheint.

Während der Prüfung läßt es sich nicht umgehen, daß der Innenrevisor Aufschreibungen tätigt, in denen gefundene Unstimmigkeiten etc. festgehalten werden. Unter Verzicht auf Darstellung eines bestimmten Schemas kann gesagt werden, daß die Arbeitsnotizen sowohl "das Arbeitspensum eines Tages sachlich geordnet" ⁴⁾, als auch "die während der ganzen Prüfung vorgenommenen Handlungen und ihre Ergebnisse in zeitlicher und sachlicher Ordnung" ⁴⁾ zeigen müssen. Das deshalb, weil diese Aufschreibungen schließlich die Grundlage für die Abfassung des Revisionsberichtes bilden.

"Dabei ergibt sich insofern ein wesentlicher Unterschied zwischen den Berichten einer internen Revisionsabteilung und den Berichten beispielsweise eines Wirtschaftsprüfers, als bei einem internen Revisionsbericht vieles, was dort

1) Senden, a.a.O., S. 289

2) Isaac, a.a.O., S. 106

3) Senden, a.a.O., S. 289/290

4) Isaac, a.a.O., S. 107

zur Darstellung kommen muß, ohne weiteres als bekannt vorausgesetzt werden darf. Es kommt daher hier weniger darauf an, einen allgemeinen Abriß der gemachten Feststellungen in materieller und formaler Hinsicht zu geben, zumal auch für die formalen Prüfungen ohnehin genaue Durchführungsanweisungen erlassen werden können, als vielmehr darauf, etwa festgestellte Mängel zu schildern und zum zweiten diejenigen Prüfungsergebnisse näher zu erläutern, die bei der Zentrale nicht bekannt sein können" 1).

In den Berichten dürfen also insbesondere keine Einzelheiten gebracht werden, die der obersten Leitung durch laufende Berichterstattung des aktiven Dienstes längst bekannt sind. Laufende Wiederholungen wären sowohl für die Leitung, als auch für die Revisionsabteilung nur Zeitverlust. Voraussetzung ist dabei freilich, daß das Berichtswesen des aktiven Dienstes bei einem Unternehmen, das eine innerbetriebliche Revisionsabteilung unterhalten muß und dementsprechend eine bestimmte Größe hat, weitgehend ausgebaut und durch einheitliche Vordrucke, Vorlagen etc. gleichmäßig gestaltet ist. Setzt man daher weiter voraus,

"daß das Verzeichnis der grundlegenden Arbeiten, gemäß Vorlage entsprechend ausgefüllt, in einem Exemplar dem Bericht an die Direktion beigelegt wird, daß also die Anlage enthält, was anläßlich der Revision getan worden ist, so ergibt sich, daß der ideale Bericht eigentlich nur die bei der Revision aufgefallenen Vorgänge enthält" 2).

Abschließend ist zu erwähnen, daß die geordnete Führung der Arbeitspapiere durch den Innenrevisor dem Leiter der Revisionsabteilung erst einen Einblick verschafft, was sein Beamter bearbeitet und wie weit dieser sich dazu kritisch eingestellt hat.

1) Richter, Die interne Bankrevision (in "Die Betriebswirtschaft" Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1932 Heft 11/12), S. 295

2) Senden, a.a.O., S. 292

C) Die Revisionsmethoden

"Unter 'Revisionsmethoden' fassen wir alle die Grundsätze zusammen, die bei Revisionen ohne Rücksicht auf ihr Ziel und ohne Rücksicht auf bestimmte Revisionshandlungen in Anwendung kommen können" ¹⁾. Einerseits müssen sich die Methoden der Art und dem Ziel der jeweiligen Revision anpassen, andererseits ist es regelmäßig erforderlich bei ein und derselben Prüfung sich mehrerer Revisionsmethoden zu bedienen.

Die innerbetriebliche Lohnrevision ist - soweit sie sich auf einzelne Lohnungszeiträume bezieht - eine nichtkontinuierliche, stichprobenweise Prüfung. Die einem Lohnungszeitraum entnommenen Stichproben - z.B. Einzelabrechnungen der Arbeiter - unterliegen sodann einer genauen Prüfung, während weitere Einzelabrechnungen, sowie insbesondere Endsummen des geprüften und anderer Lohnungszeiträume einer überschläglichen Prüfung unterworfen werden. Bestimmte Vorgänge, wie beispielsweise die Führung von Lohnkonten, können daneben sehr wohl auch eine kontinuierliche Prüfung erfahren.

Bei Anwendung der Stichprobenmethode sind verschiedene Arten von Stichproben zu unterscheiden. So können bestimmte Lohnrechnungsunterlagen, bestimmte Lohnungszeiträume, bestimmte Lohnzusatz- oder -abzugsposten, bestimmte Lohnformen, sowie die Lohnabrechnungen bestimmter Werke, Abteilungen, Meistereien, Arbeiter(gruppen) etc. ausgewählt werden. Dazu ist festzustellen, daß einerseits "mit der Häufigkeit der Stichproben die Wirksamkeit der Prüfung wächst" ²⁾, andererseits "auch die Streuung, das heißt die Art und Weise der Verteilung auf die verschiedenen Zeiträume, Posten, Gebiete usw. von Bedeutung ist" ²⁾. Ein bestimmter Rhythmus ist im allgemeinen zu empfehlen.

1) Isaac, a.a.O., S. 108

2) Isaac, a.a.O., S. 114

Setzt man voraus, daß die Fehler bzw. die Monate, in denen Fehler auftreten, beispielsweise während eines Kalenderjahres gleichmäßig verteilt sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit der Fehlerentdeckung groß. So sind vor allem bei wachsender Zahl fehlerhaft abgerechneter Lohnungszeiträume weniger Prüfungsmonate erforderlich, um mit Sicherheit Fehler zu finden. Hinsichtlich des mathematischen Beweises sei hier lediglich auf einschlägige Fachliteratur verwiesen. Sicher muß aber auch eingeräumt werden, "daß bei jeder Stichprobenrevision, auch der wirksamsten, ein gewisser Wahrscheinlichkeitsgrad besteht, daß Fehler nicht entdeckt werden" ¹⁾. Letztere dürfen aber auf dem Gebiet der Lohnabrechnung für das betroffene Unternehmen wertmäßig einen geringeren Schaden verursachen, als der zusätzliche Aufwand einer lückenlosen Prüfung. Senden stellt in diesem Zusammenhang fest:

"Wenn man jedesmal planmäßig einen in sich abgeschlossenen Teil des Gesamtgebietes - wobei sich aus der Gefährdung der Positionen die Rangordnung ergibt - so gründlich behandelt, daß der Umfang der Stichproben einer lückenlosen Prüfung nahe kommt, so wird man der aus Sparsamkeitsgründen mit Recht aufgestellten Forderung, die Revisionen auf das unbedingt notwendige Maß zu beschränken, am besten nachgekommen sein. Wobei ich übrigens der lückenlosen Prüfung nachsage, daß sie geringeren Wert besitzt als die Prüfung durch Stichproben. Der Rhythmus des lückenlosen verleitet zur mechanischen Vergleichsarbeit und erzielt die Revisoren zu Hakeningenieuren. Bei den Stichproben aber führt bereits der Zwang zur Auswahl zu umfassender Denkarbeit" ²⁾.

Ergänzend sei erwähnt, daß bei der Lohnrevision unter dem Gesichtspunkt der Bewegungsrichtung der Prüfungshandlungen sowohl retrograd, als auch progressiv vorgegangen werden kann. Festgestellte Unstimmigkeiten können daneben akzessorische Prüfungen in der Weise erforderlich machen, daß einerseits weitere Einzelabrechnungen, Lohnungszeiträume, Abteilungen etc., andererseits aber auch weitere Prüfungsgebiete neben der Lohnabrechnung erfaßt werden.

1) Isaac, a.a.O., S. 114

2) Senden, a.a.O., S. 290

Abschließend sei erwähnt, daß die innerbetriebliche Lohnrevision in der Regel an Ort und Stelle erfolgen muß. Daneben sind aber auch Fernprüfungen akzeptabel, wenn beispielsweise die zu prüfenden Lohnrechnungsunterlagen der Revisionsabteilung zugesandt werden können, weil im Rahmen einer Spezialrevision das Ziel ohne zusätzliche Hilfsmittel etc. erreicht werden kann. Nicht zuletzt kann hier bezüglich der angewandten Hilfsmittel "die Befragung der Angestellten und Arbeiter, die man neben der Befragung der leitenden Persönlichkeiten nicht vergessen sollte" ¹⁾, genannt werden, sowie als Ergänzung der Revision die Betriebsbesichtigung und die Befragung bzw. Nachprüfung anderer Betriebswirtschaften, Werke, Abteilungen oder Meistereien, die mit der geprüften Stelle geschäftlich verkehren bzw. in irgendeiner Weise befaßt sind. Vor allem bei örtlich getrennten Werken oder Abteilungen darf nicht versäumt werden die gegenseitig abgerechneten Lohnstunden etc. auf richtige Buchung und Gegenbuchung - formal und materiell - zu untersuchen. So bietet sich außer dem Abteilungs- und Zeitvergleich auch der externe (Betriebs- oder Werks-)Vergleich als Methode der innerbetrieblichen Lohnrevision an.

DIE LOHNFORMEN IN DEN BUNDESBahn-AUSBESSERUNGSWERKEN

I. Die arbeitsmäßigen Voraussetzungen und die organisatorische Gliederung der Bundesbahn-Ausbesserungswerke (BAW)

Vor Behandlung der Lohnformen ist es angebracht in großen Zügen die für die BAW typischen Verhältnisse und Probleme - soweit sie im Rahmen dieser Arbeit von Interesse sind hinsichtlich arbeitsmäßiger Voraussetzungen und organisatorischer Gliederung darzustellen.

Während die Fahrzeugneubauten regelmäßig der Privatwirtschaft vorbehalten bleiben, werden die umfangreichen Unterhaltungsarbeiten am Fahrzeug- und Gerätepark in eigener Regie durchgeführt. Das deshalb, weil die genannten Tätigkeiten weitgehend in den "Betrieb" ¹⁾ eines Eisenbahnunternehmens eingreifen und so ihre Vergabe an Dritte wirtschaftlich weniger sinnvoll erscheint.

Die "planmäßige Erhaltung" sämtlicher Eisenbahnfahrzeuge ist daher die Hauptaufgabe der BAW. Das bedeutet, daß alle Fahrzeuge nach Ablauf bestimmter Zeiträume bzw. Lauffristen sowohl im Schadens-, als auch im Nichtschadensfalle vorübergehend aus dem Verkehr gezogen und den BAW zugeführt werden. Hier wird sodann nicht nur die im einzelnen vorgeschriebene Fristuntersuchung bzw. Ausbesserung der Schäden vorgenommen,

1) Der Begriff "Betrieb" hat als terminus technicus bei der Deutschen Bundesbahn einen engeren Inhalt, als der gleiche Ausdruck in der Betriebswirtschaftslehre. Da dieser Fachausdruck aber nur sehr umständlich durch eine andere - in der Wirklichkeit nicht existente - Wortprägung zu ersetzen wäre, kann auf seine Verwendung im einzelnen nicht verzichtet werden. Soweit daher auf diese Fußnote verwiesen wird, ist der Ausdruck "Betrieb" im engeren eisenbahntechnischen Sinne zu verstehen, der alle Vorgänge und Tätigkeiten umfaßt, die zur Folge haben, daß Züge gebildet, durch motorische Kraft befördert, während ihres Laufes überwacht und wiederum aufgelöst werden. Analog ist daher auch bei Wortzusammensetzungen dieser Begriffsinhalt zu verstehen, soweit hierher verwiesen wird.

sondern auch das an sich noch lauffähige Fahrzeug wird dergestalt wiederhergestellt, daß z.B. noch verwendungsfähige, aber schon stark abgenutzte Fahrzeugeinzelteile und -einrichtungen durch neue oder neuwertige Teile und Einrichtungen ausgetauscht werden, so daß neuerdings eine bestimmte "Betriebszeit" ¹⁾ bzw. "Betriebsleistung" ¹⁾ gewährleistet ist ²⁾.

Da somit in den BAW die Fahrzeuge - insbesondere die Triebfahrzeuge - in jedem Falle regelmäßig weitgehend zerlegt, gereinigt, ausgebessert, ggf. teilerneuert und sodann wieder zusammengebaut und überprüft werden, ergeben sich für die Gruppenakkord- bzw. Gruppengedingearbeit günstige Voraussetzungen, da insgesamt laufend gleichartige Arbeiten anfallen. So müssen im einzelnen - um nur die hauptsächlichsten Fahrzeuggruppen und -zahlen zu nennen - allein

8 487 Dampflokomotiven,
840 Elektr. Lokomotiven,
519 Diesellokomotiven ,
831 Kleinlokomotiven,
328 Elektr. Triebwagen,
189 Dieseltriebwagen,
719 Schienenomnibusse,
21 881 Personenwagen,
2 370 Reisezuggepäckwagen,
293 464 Güterwagen,
5 197 Güterzuggepäckwagen 3)

laufend unterhalten bzw. in mehrjährigen Zeiträumen durch Hauptuntersuchungen, Zwischenuntersuchungen etc. auf "Betriebsicherheit" ¹⁾ überwacht werden.

1) Siehe Fußnote 1) auf S. 120

2) Nicht alle Eisenbahnunternehmen praktizieren diese "planmäßige Erhaltungswirtschaft". Einerseits verursacht sie zwar höhere Aufwände bei der laufenden Fahrzeugunterhaltung, andererseits hat sie aber auch einen reibungsloseren Betriebsablauf ¹⁾ zur Folge und gewährleistet einen höheren Grad von Betriebssicherheit ¹⁾. Man läßt also die Fahrzeuge nicht so lange laufen, bis sie - übertrieben ausgedrückt - zusammenbrechen.

3) Einsatzbestand Ende 1958

Die hohen Fahrzeugbestände - die im übrigen laufenden Veränderungen unterworfen sind - würden für sich allein jedoch noch keine wirtschaftliche Werkstättenarbeit gewährleisten. So wäre es unwirtschaftlich, alle Fahrzeuge eines Direktionsbezirktes nur den Werken dieses Bezirktes zuzuteilen, da jedes Werk sich mit einer Vielzahl von Fahrzeugtypen befassen müßte ¹⁾. Daher wurden bereits im Jahre 1925 die BAW zu größeren Werkstättenbezirken zusammengefaßt und der einheitlichen Leitung einer "Geschäftsführenden Direktion für das Werkstättenwesen (GDW)" unterstellt ²⁾. Nun war man bei der Verteilung der Fahrzeuge auf die BAW nicht mehr an die relativ engen Direktionsgrenzen gebunden, sondern konnte eine größere Anzahl gleichartiger Fahrzeuge einem Werk zuteilen. So entstanden neben den sogenannten Gemischtwerken spezielle Werke für Dampflokausbesserung, für Reisezugwagenausbesserung, für Güterwagenausbesserung und für Sonderzwecke (z.B. Zentralschmieden). Auf die Gemischtwerke kann man nach wie vor nicht gänzlich verzichten, weil einerseits eine Reihe von Fahrzeugarten infolge ihrer geringeren Gesamtzahl ein einziges Werk innerhalb eines Werkstättenbezirktes arbeitsmäßig nicht auslasten würden, andererseits bei Zusammenfassung des gesamten DB-Bereiches die Fahrzeuge bei Überführungsfahrten zu und von den BAW

-
- 1) Im einzelnen umfaßt der Bundesbahnbereich folgende Direktionsbezirke:
Augsburg, Essen, Frankfurt (Main), Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Kassel, Köln, Mainz, München, Münster, Nürnberg, Regensburg, Saarbrücken, Stuttgart, Trier, Wuppertal.

Der Direktionsbezirk Trier wird ab 1.1.1960 dem Bezirk Saarbrücken eingegliedert.

- 2) Im einzelnen umfaßt der Bundesbahnbereich folgende Werkstättenbezirke (in Klammern die zusammengefaßten Direktionsbezirke):

GDW Essen (Essen, Köln, Wuppertal),
GDW Frankfurt (Frankfurt, Kassel, Mainz, Saarbrücken, Trier),
GDW Hamburg (Hamburg, Hannover, Münster),
GDW München (Augsburg, München, Nürnberg, Regensburg),
GDW Stuttgart (Karlsruhe, Stuttgart).

zu große Entfernungen zurücklegen müßten bzw. die dadurch bedingten Ausfallzeiten für den Betrieb ¹⁾ wirtschaftlich untragbar wären.

Ein weiterer Zug zur Schaffung eines möglichst gleichartigen Arbeitsanfalls tritt dadurch ein, daß jedes Werk im Rahmen seiner Aufgaben nicht nur eine oder mehrere Fahrzeugarten, sondern darüber hinaus nur bestimmte Fahrzeuggattungen bzw. Baureihen zugeteilt erhält. So ist z.B. das Dampflok-**ausbesserungswerk** X-Stadt nicht schlechthin für alle Dampflokomotiven, sondern nur für die Dampflokomotiven der Baureihen 01, 44 und 78 zuständig ²⁾. Ferner wäre es auch hinderlich, wenn schwer-, mittel- und leichtbeschädigte Fahrzeuge in ungeordneter Reihenfolge die Abbau-, Ausbesserungs-, Zusammenbauabteilungen etc. durchlaufen würden. Um somit bei gleichartigen Fahrzeuggattungen bzw. Fahrzeugen einer Baureihe auch noch Fahrzeuggruppen mit ungefähr gleicher Ausbesserungsarbeit etc. zu erhalten bzw. zuzuteilen, werden nach einschlägigen Vorschriften für die einzelnen Fahrzeugarten je nach Bedarf vier und mehr Schadgruppen gebildet. Die Mitteilung der Schadgruppe vermittelt damit der arbeitsausführenden Stelle - in diesem Falle dem BAW - bereits eine ungefähre Vorstellung über den zu erwartenden Arbeitsumfang zulaufender Fahrzeuge.

Bei der Bundesbahn werden insgesamt 42 BAW ³⁾ betrieben, in denen rund 45 000 Werkstättenarbeiter beschäftigt sind. Nach

1) Siehe Fußnote 1) auf S. 120

2) Daher werden nach Möglichkeit auch bestimmte Fahrzeuggattungen - z.B. Dampflokbaureihen - innerhalb eines Werkstättenbezirkes verwendet. Daneben kann es selbstverständlich auch vorkommen, daß bei dringendem Bedarf in Einzelfällen auch andere Fahrzeuge ausgebessert werden müssen, sofern die vorhandenen Arbeitskräfte und die technischen Einrichtungen eines BAW dies zulassen. Das kann z.B. dann notwendig werden, wenn ein schadhaftes Fahrzeug zumindest lauffähig gemacht werden muß, damit es sein planmäßig vorgesehenes Ausbesserungswerk erreichen kann. Im übrigen erhalten die "Werke mit einer Hauptfertigung" bei Bedarf in geringerem Umfange auch andere Fahrzeuge planmäßig zugeteilt.

3) Stand Ende 1958

Hauptfertigungen teilen sich diese Werke wie folgt auf:

- 1) Werke mit einer Hauptfertigung
 - Gruppe I : 12 BAW für Dampflokverbesserung
 - Gruppe II : 7 BAW für Reisezugwagenausbesserung
 - Gruppe III : 11 BAW für Güterwagenausbesserung
- 2) Werke mit mehreren Hauptfertigungen
 - Gruppe IV : 10 BAW (Gemischtwerke)
- 3) Sonderwerke
 - Gruppe V : 2 BAW

Jedes BAW wird von einem Werkdirektor geleitet und besitzt meist - je nach Werkgröße und Aufgabengebiet - mehrere Abteilungen. Dabei zeigt sich folgende Gliederung:

- 1) Verwaltungsabteilung,
- 2) Betriebstechnische Abteilung ¹⁾,
- 3) Technische Abteilung,
- 4) Stoffabteilung,
- 5) Fertigungsabteilung (Lokomotiv-,
Triebwagen-,
Wagenabteilung etc.).

Jede Abteilung wird von einem Abteilungsleiter geführt und ist - mit Ausnahme der Verwaltungsabteilung - wiederum in kleinere Einheiten, die sogenannten Meistereien, unterteilt. Innerhalb einer Meisterei sind je nach Arbeitsausführung Arbeitergruppen - meistens Gedingegruppen - oder Einzelarbeiter anzutreffen. Die Arbeiter- bzw. Gedingegruppen werden im Gruppen- gedingelohn und die Einzelarbeiter regelmäßig im Zeitlohn, in Sonderfällen im sogenannten Einzelgedingelohn beschäftigt.

II. Die tarifvertragsrechtlichen Grundlagen für die Entlohnung der Arbeiter

Die rechtliche Grundlage für die Entlohnung der Arbeiter in den BAW ist im "Lohntarifvertrag für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn" (LTV) vom 22.2.1954 mit Gültigkeit ab 1.4.1954 gegeben. "Er gilt auf unbestimmte Zeit geschlossen und kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Vierteljahres- schluß ... schriftlich gekündigt werden" ²⁾. Dabei ist den

1) Siehe Fußnote 1) auf S. 120

2) LTV § 35 (1) 1.

praktischen Erfordernissen entsprechend insofern eine Elastizität gegeben, als festgelegt ist, daß auch ausdrücklich benannte Einzelbestimmungen gekündigt werden können, ohne daß die Gültigkeit des LTV an sich, d.h. die Gültigkeit der nicht gekündigten Bestimmungen davon berührt wird.

Seit seinem Inkrafttreten hat der LTV bereits eine Vielzahl von Berichtigungen und Ergänzungen erfahren. Dabei haben entweder bereits vorhandene Bestimmungen eine genauere Auslegung erfahren, oder es wurden Lücken durch Regelung praktisch auftretender Sonderfälle geschlossen. Nicht zuletzt trugen auch arbeitsgerichtliche Verfahren dazu bei, wenn in bestimmten Fällen die beiderseitigen Verhandlungen ohne Ergebnis blieben. Die genannten Berichtigungen oder Ergänzungen werden im einzelnen als sogenannte LTV-Verfügungen bekannt gegeben.

Im LTV wird der Zeitlohn (Stunden- oder Schichtlohn) als Regelfall gewertet. Ergänzend dazu wird im § 6 (Lohngrundlagen) lediglich bestimmt, daß überdurchschnittliche Leistungen (Mehroleistungen) bei Arbeitsverfahren mit Leistungslohn nach den hierfür geltenden besonderen Bestimmungen abgegolten werden. Einen weiteren Hinweis bringt der § 14 (Gedinge- und Prämienverfahren), der besagt:

"In allen Dienstzweigen, in denen ein Gedinge- oder Prämienverfahren möglich und wirtschaftlich ist, ist hiernach zu arbeiten. Für diese Verfahren gelten die besonderen Vereinbarungen".

Dazu wird im § 34 (Übergangs- und Schlußbestimmungen) Ziffer (5) u.a. festgelegt, daß bis zur Neubearbeitung die "Gedingeordnung für die Reichsbahn-Ausbesserungswerke und Nebenwerkstätten und die Werkstatteenteile der Bahnbetriebs- und Bahnbetriebswagenwerke" (Gowe) als Vereinbarung im Sinne des § 14 gelten soll. Da jedoch die hiermit angekündigte Neubearbeitung bis jetzt nicht stattgefunden hat, ist die seinerzeit vom Reichsverkehrsminister unter dem Geschäftszeichen 56.533 Plgw/Plgb am 12.3.1937 erlassene Gowe immer noch Vertragsbestandteil des LTV.

Neben dieser generellen Ergänzung der tariflichen Entlohnung, die in den BAW einen Leistungslohn (Gedingelohn) ermöglicht, gibt es auch weitere Gedingeordnungen anderer Dienstzweige, die

hier außer Betracht bleiben. Vertragliche Sonderabmachungen mit einzelnen Bediensteten oder Arbeitergruppen - z.B. aufgrund ihrer Schlüsselstellung im Betrieb -, sind im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo sie vereinzelt anzutreffen sind, in den BAW nicht üblich.

Zuletzt sei auf die ebenfalls im LTV § 34 rechtlich verankerte und ab 1.5.1959 gültige "Vereinbarung über das Prämienverfahren für den Lochkartendienst" (PVL) hingewiesen, die eine bundesbahneinheitliche Zusammenfassung der bisher direktionsweise unterschiedlichen Vereinbarungen gebracht hat. Im einzelnen ist dadurch die Grundlage für die Berechnung und Zahlung von Prämien an die Bediensteten der bei den Direktionen eingerichteten Lochkartenstellen gegeben ¹⁾.

III. Die Ausgestaltung des Zeitlohnes

A) Die tarifvertraglichen Lohngrundlagen

Der Lohn wird grundsätzlich "nach dem Wert der zu leistenden Arbeit und nach den besonderen Umständen, unter denen die Arbeiten verrichtet werden" ²⁾, ferner "nach den örtlichen Verhältnissen, nach dem Lebensalter und der Dienstzeit" ²⁾ gestaffelt. In der Terminologie dieser Arbeit bedeutet das eine Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeits-schwierigkeit. Diese Lohnstaffelung wird daneben durch die auf Seite 182 dargelegte "leistungs- und soziallohnbedingte" Abstufung ergänzt.

Außer der noch zu behandelnden Leistungszulage für bestimmte tariflich festgelegte Tätigkeiten findet eine eigentliche Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad nicht statt. Damit wird innerhalb einer

1) Den Ausführungen dieser Arbeit liegt die Prämienvereinbarung der Direktion München und die PVL zugrunde.

2) LTV § 6 (1).

Lohngruppe, Altersklasse etc. unterschiedslos von jedem Arbeiter die Erstellung einer normalen, unter gegebenen Bedingungen ohne Überanstrengung möglichen Arbeitsleistung erwartet bzw. ein annähernd gleicher Leistungsgrad vorausgesetzt. Es müssen daher von vornherein die Bedenken geltend gemacht werden, die bei Behandlung des reinen Zeitlohnes vorgebracht wurden.

Diese tariflichen Lohngrundlagen unterscheiden sich von denen anderer Wirtschaftsbereiche nur unwesentlich, da auch dort in den Tarifverträgen keine Grundsätze, Verfahrensregeln etc. für die Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad festgelegt sind. Zwischen dem LTV und den Tarifverträgen anderer Wirtschaftszweige besteht aber ein großer Unterschied. Bei letzteren ist es nicht unbedingt notwendig, daß sie Grundsätze, Verfahrensregeln etc. für die Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad enthalten, da sie in den meisten Fällen nur Rahmen sind, die diese Abstimmung nicht verbieten. Jedes Unternehmen kann und muß heutzutage zum Zwecke der Leistungssteigerung der Belegschaft Verfahren für Leistungszulagen entwickeln, so daß betriebsintern die Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad sehr weit verbreitet ist. Nicht zuletzt kommt diese Tatsache darin zum Ausdruck, daß der Tariflohn nur als Mindestlohn gesehen wird und in den Betrieben ein leistungsgradabgestimmter außer- bzw. übertariflicher Lohn gezahlt wird.

Der LTV ist demgegenüber nicht nur Rahmen, sondern zugleich auch bindende Dienstvorschrift bzw. Ausführungsbestimmung, so daß Tarif- und Effektivlöhne zusammenfallen. Kein BAW kann daher selbständig werkeigene Leistungszulagen etc. schaffen. Wenn es auch verständlich ist, daß diese Befugnis der einzelnen Dienststelle bzw. dem einzelnen BAW zwecks Wahrung der Einheit nicht zuerkannt werden kann, so ergibt sich daraus doch, daß aufgrund fehlender Grundsätze, Verfahrensregeln etc. im LTV eine Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad nicht durchgeführt werden kann bzw. darf.

B) Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit

1. Die Lohngruppenbildung aufgrund unmittelbarer Abstimmung von Lohnhöhe und Schwierigkeitsgrad der Arbeit

Die Herausarbeitung einer auf die Arbeitsschwierigkeit abgestellten Rangreihe der Beschäftigungsarten setzt die Kenntnis aller vorkommenden Arbeiten voraus. Letztere sind daher weitgehend in der "Lohngruppeneinteilung" ¹⁾ des LTV listenmäßig zusammengefaßt, wobei die Eingruppierung aufgrund summarischer Arbeitsbewertung erfolgt. Grundsätzlich wird zwischen gelernter und nicht gelernter Arbeit unterschieden, so daß letztere angelernte und ungelernte Tätigkeiten umfaßt. Mit Ausnahme der ungelernten Arbeit erfolgt sodann eine weitere Aufteilung. Die gelernte Arbeit wird in vier und die angelernte in drei Kategorien eingeteilt, so daß sämtliche Arbeiten bzw. Beschäftigungsarten in acht Wertstufen erscheinen. Diese Lohngruppen werden entsprechend ihrer Rangfolge mit den Ziffern I bis VIII bezeichnet, wobei die Lohngruppe VIII der ungelernten Arbeit zufällt.

Da aufgrund allgemeiner Geltung und Übung der Begriffsinhalt der gelernten Arbeit und die im einzelnen dafür notwendige Ausbildungsdauer bzw. abzulegende Prüfung feststeht, bereitet es meistens keine großen Schwierigkeiten, sie von der nicht gelernten Arbeit zu trennen. Innerhalb der beiden Hauptgruppen ist die Einstufung jedoch ein Problem, wobei nicht zuletzt die Festlegung der Grenze zwischen ungelernter und angelernter Arbeit Schwierigkeiten bereitet. Letzten Endes ist diese Einstufung aber betriebsintern vollzogen worden, da die betreffenden Arbeiten wie überall betriebs- bzw. branchenbedingt sind. Dabei zeigt sich, daß diese Art von Arbeitsbewertung nicht so sehr ausgesprochen wissenschaftliche Methoden, als vielmehr empirische Regeln für die Einordnung bzw. Abstimmung der Schwierigkeitsgrade entwickelt.

¹⁾ Dieser Arbeit ist ein Auszug der Lohngruppeneinteilung (Anlage 1) beigegeben, der hauptsächlich nur die in den BAW vorkommenden Arbeiten enthält.

Auch die in vielen Großbetrieben anderer Wirtschaftsbereiche anzutreffende betriebsinterne Lohngruppenbildung aufgrund analytischer Arbeitsbewertung kommt oftmals - abgesehen von einer feineren Untergliederung - zu keinen wesentlich anderen Ergebnissen, da die gewichtsmäßige Aufteilung der Bewertungspunkte auf die üblichen Merkmale bzw. Merkmalsgrade nach gleichen Erfahrungsgrundsätzen erfolgt.

Bei der Einzelbetrachtung der Arbeitsbeispiele bzw. der aufgezählten Arbeitergruppen zeigt sich, daß auch bei der hier anzutreffenden Lohngruppenbildung die genannten Hauptanforderungsarten der Arbeitsschwierigkeit mittelbar die Einstufung der verschiedenen Arbeitsaufgaben bedingen. Somit werden gewertet:

- 1) Fachkönnen,
 - a) geistige Anforderungen,
 - b) körperliche Anforderungen,
- 2) Belastung,
 - a) geistige Anforderungen,
 - b) körperliche Anforderungen,
 - c) Anforderungen hinsichtlich Verantwortung,
 - d) Anforderungen hinsichtlich arbeitser schwerender oder gesundheitsschädigender Begleitumstände bzw. Umweltverhältnisse.

Während jedoch die Punkte 1a, 1b, 2a und 2c ausschließlich in der Ausgestaltung der Lohngruppen Berücksichtigung finden, werden die Punkte 2b und 2d mit wenigen Ausnahmen durch sogenannte Erschwerniszulagen (siehe Seite 155) abgegolten. Ergänzend kann hier bereits vermerkt werden, daß die vorgenannten Merkmale - ausgenommen die des Punktes 2d - letzten Endes mehr oder weniger auch noch durch sogenannte Leistungszulagen eine Berücksichtigung erfahren.

Die in die Lohngruppen I bis VIII eingestuften Tätigkeiten lassen demnach allgemein eine Art "Mengengerüst" der genannten Anforderungsarten erkennen. Das Fachkönnen zeigt sich dabei besonders ausgeprägt, weil beispielsweise für die Einstufung in die Lohngruppen I bis IV von vornherein bestimmte Voraussetzungen hinsichtlich Berufsausbildung, Berufserfahrung, Denkfähigkeit, Geschicklichkeit etc. gefordert werden bzw. erfüllt sein müssen. Analog dazu werden auch bei den angelernten

Tätigkeiten bestimmte Anlernzeiten bzw. Zeiten praktischer Tätigkeit etc., sowie sonstige Fähigkeiten vorgeschrieben. Die im Einzelfall auftretende Belastung hinsichtlich überdurchschnittlicher Konzentration, Denktätigkeit etc. wird demgegenüber nicht besonders genannt. Sie wird weder zeitanteilmäßig, noch gradmäßig genauer festgelegt. Aufgrund der dargelegten Arbeitsbeispiele geht jedoch hervor, daß die Einstufung der einen oder anderen Tätigkeit mit daraus resultiert. Auch das Merkmal Verantwortung ist nicht näher konkretisiert. Außer wenigen Ansätzen geht beispielsweise weder die zu beaufsichtigende Personenzahl, noch die wertmäßige Schadensmöglichkeit hervor. Die größere Verantwortung der Tätigkeit von Vorhandwerkern, Vorarbeitern, Arbeitsprüfern etc. wird so allgemein lediglich durch Nennung der Lohngruppen der zu beaufsichtigenden Arbeiter (bzw. Arbeiten) oder durch Nennung der zu prüfenden Werkstücke etc. umrissen bzw. im Zusammenhang damit durch höhere Einstufung berücksichtigt.

Im einzelnen ist für die in die Lohngruppe VIII eingestuften einfachen Tätigkeiten weder ein besonderes Fachwissen, noch ein über das Normalmaß allgemeiner Übung hinausgehendes Geschick erforderlich. Die Anlage 1 zeigt daneben, daß die Lohngruppe VIII bei genannter Tätigkeit bereits dann von der Lohngruppe VII abgelöst wird, wenn u.a. schwere Gegenstände zu transportieren sind. Zweifellos wird hierdurch die zusätzliche Belastung hinsichtlich körperlicher Beanspruchung angesprochen, die entsprechend dem gewählten System eigentlich durch eine Erschwerniszulage abzugelten wäre.

Ferner zeigt sich ähnlich den Verhältnissen in der Privatindustrie eine Aushöhlung der untersten Lohngruppe. Das deshalb, weil außer den wenigen ungekürzt wiedergegebenen Positionen der Lohngruppe VIII praktisch alle übrigen nicht besonders genannten Arbeiten schon nach Lohngruppe VII entlohnt werden, was aus deren letzter Sammelposition hervorgeht. Dabei müßten systemgerecht zumindest alle für Tätigkeiten nach Lohngruppe VII anzulernenden Arbeiter so lange die Lohngruppe VIII erhalten, bis sie die Anlernzeit zurückgelegt haben und die genannten Tätigkeiten selbständig wahrnehmen können. Dem

entgegen könnte man argumentieren, daß die Tätigkeiten nach Lohngruppe VII so einfacher Art sind, daß die Dauer der Anlernzeit praktisch keine Rolle spielt. Abgesehen davon, daß solche Arbeiten dann eigentlich in die Lohngruppe VIII gehören, trifft dieser Einwand dennoch nur einen Teil der aufgezählten Tätigkeiten; denn eine Reihe von Beschäftigungsarten der Lohngruppe VII erfordern sehr wohl eine Einarbeitungszeit, wenn letztere auch im Vergleich zu höherwertigen Tätigkeiten relativ kurz erscheint.

Demgegenüber zeigen eine Reihe von Arbeiten der Lohngruppe VI verglichen mit Arbeiten der Lohngruppe VII zumindest ein höheres Maß an Verantwortung. So insbesondere Tätigkeiten, die die Betreuung einer Anlage beinhalten, von deren ordnungsgemäßem Funktionieren der Arbeitsablauf eines größeren Betriebsteiles abhängig ist. Im einzelnen gehört hierzu z.B. die Wartung von elektrischen und maschinellen Anlagen, die Bedienung von Kränen, von selbsttätigen Waschmaschinen für Fahrzeugteile, von Schiebebühnen und von Drehscheiben. Nicht zuletzt ist damit auch eine erhöhte Belastung hinsichtlich geistiger Anforderungen (Aufmerksamkeit, Konzentration etc.) verbunden. Diese Höherstufung ist daher vollauf systemgerecht, weil dadurch insgesamt ein höheres Maß an Arbeitsschwierigkeit erreicht wird.

Daneben zeigen sich auch in der Lohngruppe VI Tätigkeiten, die lediglich infolge ihrer arbeiterschwerenden Begleitumstände bzw. Umweltverhältnisse hier genannt sind. So kann man nicht sagen, daß z.B. die Arbeiten beim Ausschmelzen der Lagerschalen (Lohngruppe VII) oder beim Herstellen einfacher Werkstücke auf Werkzeugmaschinen (Lohngruppe VII) hinsichtlich Fachkönnen eine geringere Arbeitsschwierigkeit aufweisen als das Reinigen der Rauchabzugskanäle der Heizanlagen in den Werkstätten (Lohngruppe VI). Die Höherstufung in der Lohngruppe ersetzt somit auch hier die an sich anzusetzende Erschwerniszulage.

Die höheren Anforderungen der Lohngruppe VI an die Arbeitsschwierigkeit treten daneben in anderen Arbeitsbeispielen

hervor. So bei Arbeiten der Werkhelfer, die regelmäßig mindestens einjährige Beschäftigung und eine auf das Merkmal Fachkönnen abgestellte Qualifikation des Arbeiters voraussetzen ("..., wenn sie die Arbeiten mit Sachkenntnis und fachlichem Geschick erledigen" ¹⁾).

Bei der Einstufung nach Lohngruppe V wird ersichtlich, daß die Anforderungen sich bereits weitgehend Facharbeiten nähern, so daß regelmäßig nur mehrjährige Beschäftigung und Einarbeitung eine Wahrnehmung diesbezüglicher Tätigkeiten gestatten. Da diese Zeiten hinsichtlich ihrer Dauer oft nicht hinter dem Zeitraum einer ordnungsgemäßen Lehrzeit zurückstehen, läßt sich nicht zuletzt auch daraus die aufgerückte Einstufung rechtfertigen. Dazu tritt selbstverständlich auch die große Verantwortung hinsichtlich ordnungsgemäßer Behandlung wertvoller Maschinen und wertvollen Materials. Dieser Schwierigkeitsgrad entspricht daher auch der in anderen Tarifverträgen anzutreffenden Einstufung der qualifizierten angelernten Arbeiten, wobei sich der Unterschied gegenüber Facharbeiten teilweise nurmehr aufgrund der nicht erforderlichen beruflichen Allroundkenntnisse bzw. -geschicklichkeit zeigt.

In der Lohngruppe IV werden sodann sämtliche Facharbeiten eingestuft. Hier zeigt sich auch die Gleichstellung von gelerten Arbeiten mit hochwertigen Spezialarbeiten. Dabei ist für die Einstufung der letzteren nicht so sehr das erforderliche Fachwissen, sondern die besondere Geschicklichkeit (z.B. spezielle Handfertigkeit für Schweißarbeiten) ausschlaggebend. Im übrigen werden die verschiedenen Handwerkszweige gleichbewertet. Bezüglich der geprüften Hilfshandwerker sei auf Seite 140 verwiesen.

Qualifizierte Handwerks- bzw. Facharbeiten, die im LTV als "hochwertige Arbeiten" bezeichnet werden, entlohnt man nach Lohngruppe III. Ein "Verzeichnis der hochwertigen Arbeiten" legt als Bestandteil des LTV die betroffenen Tätigkeiten

1) LTV Anlage 1 B. Lohngruppe VI 1).

erschöpfend fest. Daneben wurden beispielsweise bis 31.3.1959 Kessel- und Kupferschmiedearbeiten besonders aufgeführt. Dieses nicht systemgerechte Vorgehen wurde in der Weise berichtigt, daß die beiden Positionen in der Lohngruppeneinteilung bei Lohngruppe III gestrichen und - soweit sie hochwertige Arbeiten darstellen - im "Verzeichnis der hochwertigen Arbeiten" mit entsprechenden Arbeitsbeispielen zugesetzt wurden.

Bei der Einstufung der Feuerschmiedearbeiten nach Lohngruppe II ist zu vermerken, daß nicht ausschließlich die geforderten geringen Toleranzen für die Höherstufung maßgebend sein können, da ja bereits "hochwertige" Facharbeiten lediglich nach Lohngruppe III entlohnt werden, die ihrerseits schon

"besonders hohe Anforderungen an das Überlegungsvermögen und handwerkliche Geschick stellen und über das Maß dessen hinausgehen, was von einem Handwerker der Lohngruppe IV mit fachentsprechender abgeschlossener Berufslehre und nach Einarbeitung verlangt werden muß" 1).

Die zusätzliche Belastung hinsichtlich körperlicher Anforderungen wird damit in diesem speziellen Falle wiederum nicht durch eine systemgerechte Erschwerniszulage, sondern durch höhere Lohngruppeneinstufung - bzw. in Verbindung mit einer entgeltmäßig allein nicht ausreichenden Erschwerniszulage - abgegolten.

Daneben ist es selbstverständlich systemgerecht, die Tätigkeit der Lehrgesellen und der Handwerker beim Einrichten und Vorführen neuer Arbeitsverfahren eine Stufe höher einzuordnen, da hierbei sowohl fachliches Allroundwissen, ausgeprägte Denkfähigkeit und höchste Geschicklichkeit, als auch Fähigkeiten besonderer Art gefordert und wirksam werden müssen. Besonders zeigt sich das bei der Tätigkeit der Lehrgesellen in ihrer Eigenschaft als berufliche Vorbilder und Erzieher junger Menschen.

Die besondere Berücksichtigung des Merkmals Verantwortung zeigt sich außerdem durch alle Lohngruppen bei der Einstufung

1) LTV Anlage 1 A. 6.

der Tätigkeit von Vorarbeitern bzw. Vorhandwerkern. Dabei wird in der Regel so verfahren, daß die Aufsichtstätigkeit über Arbeiten mit bestimmter Arbeitsschwierigkeit jeweils eine oder zwei Lohngruppen höher eingestuft wird, als die beaufsichtigte Tätigkeit selbst. So erhalten:

- | | | | |
|----|---------------|----------------------------|-------------|
| 1) | Vorarbeiter | f. Arbeiten nach LG VIII | die LG VII, |
| 2) | " | f. " " LG VII | " LG V, |
| 3) | " | f. " " LG VI | " LG IV, |
| 4) | " | f. " " LG V | " LG III, |
| 5) | Vorhandwerker | f. Handwerks- bzw. Fach- | |
| | | arbeiten nach LG IV | " LG II, |
| 6) | " | f. Handwerks- bzw. Fach- | |
| | | arbeiten nach LG III u. II | " LG I. |

Damit wird jeweils die Aufsichtstätigkeit

der Vorarbeiter	zu 1)	mit einem rund	8,4 Prozent,
" "	" 2)	" " "	8,2 " ,
" "	" 3)	" " "	8,7 " ,
" "	" 4)	" " "	10,5 " ,
" Vorhandwerker	" 5)	" " "	12,2 " ,
" "	" 6)	" " "	12,1 bzw. 5,5 Prozent

höherliegenden Lohnsatz entlohnt, als die im Aufsichtsreich liegende Tätigkeit. Selbstverständlich können daneben auch noch Arbeiten mit niedrigerer Lohngruppeneinstufung auftreten.

Während die höhere Einstufung der unmittelbaren Aufsichtstätigkeit prinzipiell systemgerecht ist, soll die Angemessenheit des Ausmaßes der Höherstufung hier nicht beurteilt werden. Da außerdem Vorarbeiter bzw. Vorhandwerker von leistungszulage- und erschwerniszulageberechtigten Arbeiten die gleichen Zulagenprozentsätze - die den beaufsichtigten Arbeitern gewährt werden - zu ihrem höheren (Tabellen-)Lohnsatz erhalten, zeigt sich in der Praxis eine stärkere Gewichtung des Merkmals Verantwortung, als es die vorgenannten Prozentsätze höherer Lohngruppeneinstufung erscheinen lassen.

Ähnlich liegen hinsichtlich des Merkmals Verantwortung die Verhältnisse bei der Einstufung der Tätigkeit von Nichthandwerkern als Arbeitsprüfer (Lohngruppe V) und von Handwerkern als Arbeitsprüfer (Lohngruppe II) für höherwertige Prüfarbeiten. Auch die Einstufung der Tätigkeit von Röntgenprüfern (Lohngruppe II), sowie von Wächtern in den BAW (Lohngruppe V)

ist hier zu nennen.

Zusammenfassend zeigt sich, daß die Einstufung in Einzelfällen heterogene Züge aufweist. Das deshalb, weil die auf Seite 129 genannten Anforderungsarten nicht gleichmäßig für alle Tätigkeiten zur Lohngruppeneinstufung herangezogen werden. Die Anforderungsarten werden vielmehr teils bei der Lohngruppenbildung und teils durch ein Zulagensystem berücksichtigt. Belastungen hinsichtlich körperlicher Anforderungen und Umweltverhältnisse werden so einerseits im Lohnsatz einer entsprechend hoch angesetzten Lohngruppe, anderseits überwiegend durch prozentuale Zuschläge zum Lohnsatz einer niedriger angesetzten Lohngruppe entlohnt. Daß letzteres Verfahren nicht in letzter Konsequenz durchgeführt wird, ist insbesondere auch deshalb bedauerlich, weil auf die Dauer das nicht systemgerechte Vorgehen die objektive Lohngruppenbildung gefährdet bzw. eine Verschiebung der Wertvorstellungen fördert. Der Arbeiter kann oder will diese Kombination nämlich oft nicht sehen, so daß beispielsweise hinsichtlich Fachkönnen nicht gleichwertige Beschäftigungsarten bei gleicher Lohngruppeneinstufung dennoch als gleichwertig empfunden werden. Nicht zuletzt ergeben sich daraus wieder Forderungen auf Höherstufung anderer Gruppen, die bei Erfüllung neue Diskrepanzen schaffen und neue Forderungen wachrufen, so daß die genannte einfache, aber nicht systemgerechte Regelung auf die Dauer teuer erkaufte wird.

Ferner sind oftmals zurückgelegte Beschäftigungszeiten der eingesetzten Arbeitskräfte für die Einstufung in eine Lohngruppe maßgebend, wodurch gleichfalls bis zu einem gewissen Grade eine Verwässerung der Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit eintreten kann; denn nicht immer garantiert die geforderte Mindestbeschäftigung eine fachgerechtere Wahrnehmung der betreffenden Tätigkeit bzw. rechtfertigt im Zusammenhang damit eine Höherstufung in der Lohngruppe. Hier verdient ein Verfahren Beachtung, das in einigen anderen Wirtschaftsbereichen angewandt wird. Dabei erhält der Arbeiter bei Wahrnehmung einer bestimmten Tätigkeit bzw. beim Anlernen

zwar sofort die entsprechende Lohngruppe, entsprechend dem Grade seiner Einarbeitung - d.h. entsprechend dem Umstand, wie weit sein Fachkönnen den gestellten Anforderungen genügt - jedoch nicht 100, sondern ansteigend in zeitlicher Reihenfolge 70, 80, 90 oder 85, 90, 95 Prozent des einschlägigen Lohnsatzes. Auch sei nochmals darauf hingewiesen, daß viele Einstufungen sich einer exakten wissenschaftlichen Erörterung entziehen bzw. mit wissenschaftlichen Argumenten allein nicht fundiert werden können, weil sie als Ergebnis von Tarifverhandlungen mehr oder minder auch die gegebene Arbeitsmarktlage berücksichtigen. Nicht zuletzt wird bei Tarifverhandlungen auf herkömmliche Anschauungen und Regelungen Rücksicht genommen.

Abschließend läßt sich allgemein feststellen, daß im LTV das Fachkönnen und im Zusammenhang damit die Berufsausbildung gegenüber den übrigen Merkmalen die relativ stärkste Gewichtung aufweisen, wobei nicht zuletzt auch arbeiterschwerende Umweltverhältnisse etc. gebührende Berücksichtigung finden.

2. Die Eingruppierung der Arbeiter in die Lohngruppen

Im Regelfall werden für Tätigkeiten nach Lohngruppe I bis IV gelernte, für Tätigkeiten nach Lohngruppe V bis VIII ungelernte Arbeiter eingestellt. Erstere Gruppe muß dabei ihre Handwerker- bzw. Facharbeitereigenschaft durch Meisterbrief, Gesellenprüfungszeugnis oder Facharbeiterbrief nachweisen. Während diese Gruppe somit ungünstigstenfalls nach Lohngruppe IV eingestuft wird, entscheidet bei den anzulernenden Arbeitern der Vorgesetzte im Rahmen der Tarifbestimmungen und innerdienstlichen Richtlinien, ab wann ein Aufrücken von der Eingangsgruppe (= LG VII) in die Lohngruppe der betreffenden Beschäftigungsart stattfinden darf.

Mit den gelernten Arbeitern wird ein Arbeitsvertrag als Handwerker, mit den ungelernten und anzulernenden Arbeitern ein Arbeitsvertrag als Nichthandwerker abgeschlossen. Da somit innerhalb dieser beiden nicht nach arbeitsvertraglichen Gesichtspunkten gebildeten Gruppen die Entlohnung sich aus-

schließlich nach dem Schwierigkeitsgrad der vom einzelnen Arbeiter geleisteten Arbeit vollzieht, zeigt der Normalfall hinsichtlich der Lohngruppeneinstufung eine Kongruenz der Arbeitsschwierigkeit mit dem Merkmal der Berufsausbildung. Der Wert der zu leistenden Arbeit kommt unmittelbar, das berufliche Merkmal mittelbar zur Geltung. Dementsprechend werden die Bundesbahnarbeiter analog den Wertstufen der Beschäftigungsarten untergliedert in:

- 1) Handwerker u. gleichgestellte Facharbeiter (LG I bis IV)
- 2) Angelernte Arbeiter (LG V bis VII)
- 3) Arbeiter in einfachen Tätigkeiten (LG VIII)

Während ein ungelernter oder angelernter Arbeiter in der Regel keine Facharbeit ausführen kann, ist dies umgekehrt möglich. So kann mangels einer entsprechenden Stelle ein Handwerker bzw. Facharbeiter auf seinen Wunsch auch für ungelernte oder angelernte Arbeit eingestellt werden. Es kann ferner im Zuge der Rationalisierung und Automatisierung bei Auflassung einer diesbezüglichen Stelle zur Vermeidung einer Entlassung ein bisher als Handwerker bzw. Facharbeiter beschäftigter Arbeiter auf seinen Wunsch als Nichthandwerker weiterbeschäftigt werden. In diesem speziellen Fall wird er als Handwerker entlassen, als Nichthandwerker aber gleichzeitig wieder eingestellt. In beiden Fällen wird somit entgegen dem beruflichen Merkmal ein Arbeitsvertrag als Nichthandwerker abgeschlossen. Damit zeigt sich bei Abweichungen vom dargelegten Normalfall die stärkere Wirkung des Merkmals Arbeitsschwierigkeit.

Die Wirkung des beruflichen Merkmals kommt jedoch wieder zur Geltung, wenn der Arbeiter mit Handwerker- bzw. Facharbeiter-eigenschaft - aber Arbeitsvertrag als Nichthandwerker - vorübergehend in seinem oder einem diesem verwandten Handwerk beschäftigt wird. Hier könnte man einwenden, daß dies nicht die Wirkung des beruflichen Merkmals, sondern des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit sei, der ja als Lohngrundlage gilt. Dieser für sich berechtigte Einwand wird aber widerlegt, weil aufgrund tarifvertraglicher Bestimmungen angelernte Arbeiter bei Verrichtung handwerksmäßiger Arbeiten nicht ohne weiteres Anspruch auf den Hand-

werker- bzw. Facharbeiterlohn haben. Die weitere Erörterung darüber ist jedoch dem folgenden Abschnitt vorbehalten.

Um die Bedeutung der einzelnen Lohngruppen herauszustellen, sei abschließend noch ihr prozentualer Anteil bei der Einstufung der Werkstättenarbeiter wiedergegeben. So waren 1957 insgesamt eingestuft

in Lohngruppe	I	rund	2,1	Prozent,
"	II	"	8,9	" ,
"	III	"	8,5	" ,
"	IV	"	48,8	" ,
"	V	"	10,0	" ,
"	VI	"	16,7	" ,
"	VII	"	4,5	" ,
"	VIII	"	0,5	" .

Auffallend ist hierbei der insgesamt hohe Prozentanteil der Lohngruppen I bis IV (rund 68,3 Prozent), der Aufschluß darüber gibt, daß in den BAW aufgrund umfangreicher und schwieriger Fahrzeugunterhaltungsarbeiten etc. hauptsächlich Facharbeiten geleistet werden müssen. Interessant ist weiter die Streuung, die die einschlägigen BAW-Werte zeigen. So schwankte die Einstufung

bei Lohngruppe	I	von	0,0	bis	5,0	Prozent,
"	II	"	6,7	"	12,6	" ,
"	III	"	1,2	"	19,7	" ,
"	IV	"	39,9	"	62,7	" ,
"	V	"	5,1	"	20,2	" ,
"	VI	"	9,5	"	25,7	" ,
"	VII	"	1,0	"	9,3	" ,
"	VIII	"	0,0	"	1,4	" .

Um festzustellen, ob diese relativ großen Schwankungsbreiten durch die Zusammenfassung der BAW-Gruppen I bis V (Werke mit einer Hauptfertigung, Werke mit mehreren Hauptfertigungen, Sonderwerke) bedingt sind, wurden auch noch die entsprechenden Gruppenwerte gebildet. Dabei erfuhren die oben angegebenen Schwankungsbreiten zwar eine sichtbare Einengung, jedoch nicht in dem Maße, daß man innerhalb einer Gruppe von gruppentypischen Werten sprechen könnte. Einerseits zeigt sich so aufgrund unterschiedlicher Arbeitsaufgaben und Betriebsmittelausrüstung die Individualität jedes BAW, andererseits bleibt die Frage offen, ob daneben nicht auch die Einstufung in den einzelnen BAW einer unterschiedlichen Handhabung unterliegt.

3. Die Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit

Aufgrund der Vielgestaltigkeit des modernen Betriebsgeschehens und nicht zuletzt infolge sozialer Rücksichtnahmen läßt sich der Grundsatz der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit in der Praxis nicht bis zur letzten Konsequenz durchführen. Eine Reihe tarifvertraglich zulässiger Durchbrechungen sind daher die Folge, so daß einerseits lohnkostenmäßiger Arbeitgebervorteil und entgeltlicher Arbeitnehmernachteil, andererseits entgeltlicher Arbeitnehmervorteil und lohnkostenmäßiger Arbeitgebernachteil zusammentreffen. Die folgenden Ausführungen zeigen dies im einzelnen auf.

a) Der Übertritt in eine Tätigkeit mit höherem Schwierigkeitsgrad

Sowohl innerhalb der Gruppe der angelernten und ungelernten (LG V bis VIII), als auch innerhalb der Gruppe der gelernten Arbeiten (LG I bis IV) hat der Übertritt in eine Tätigkeit mit höherem Schwierigkeitsgrad auch eine parallele Entwicklung des Entgelts zur Folge. Wird jedoch ein Arbeiter von einer Tätigkeit nach LG V und niedriger in eine Tätigkeit nach LG IV und höher umgesetzt, dann sind folgende Fälle zu unterscheiden:

- 1) Ein gelernter Arbeiter mit Arbeitsvertrag als Nighthandwerker erhält - soweit er durch die Umsetzung überwiegend in seinem oder einem diesem verwandten Handwerk beschäftigt wird - den Lohn der entsprechenden Handwerker- bzw. Facharbeiterlohngruppe. Eine Durchbrechung des genannten Grundsatzes findet in diesem speziellen Fall, wie bereits erwähnt, nicht statt.
- 2) Ein angelernter Arbeiter erhält den Lohn der entsprechenden Handwerker- bzw. Facharbeiterlohngruppe nur dann, wenn er die sogenannte Hilfshandwerkerprüfung bestanden hat und

dies in seinen Personalpapieren vermerkt ist ¹⁾). Wird diese Bedingung nicht erfüllt, dann darf der betreffende Arbeiter trotz Verrichtung handwerksmäßiger Arbeiten höchstens nach LG V entlohnt werden, so daß die Lohnhöhe nicht mehr der Arbeitsschwierigkeit der tatsächlichen Verwendung entspricht.

Nun könnte man einwenden, daß auch in letzterem Fall keine Durchbrechung des genannten Grundsatzes vorliege, weil man annehmen könne, daß ein angelernter Arbeiter mit der Fähigkeit zur Wahrnehmung gelernter Arbeiten sicher auch die Hilfs-handwerkerprüfung bestehen wird und sodann ja nach der entsprechenden Lohngruppe bezahlt werden kann. Wenn auch diese Überlegung grundsätzlich richtig ist, so ergibt sich dennoch eine zeitweilige Durchbrechung aufgrund der im folgenden aus-zugsweise angegebenen Zulassungsbestimmungen für die Hilfs-handwerkerprüfung:

- "(1) Die Prüfung nicht handwerksmäßig vorgebildeter Arbeiter ersetzt nicht die Gesellenprüfung. Sie ist nur Bedingung für die Bezahlung des Handwerkerlohnes.
- (2) Zur Prüfung können nicht handwerksmäßig vorgebildete Arbeiter zugelassen werden, wenn sie mindestens 4 Jahre ständig handwerksmäßige Arbeiten in einem anerkannten Lehrberuf ausgeführt und das 27. Lebensjahr vollendet haben.
- (3) Die vierjährige Beschäftigung mit handwerksmäßigen Arbeiten muß im Dienst der Deutschen Bundesbahn zurückgelegt sein. Sie soll im allgemeinen der Prüfung unmittelbar vorangehen. Kurze Unterbrechungen schließen die Anrechnung der vorausgegangenen Zeit nicht aus, wenn sie ohne Verschulden des Arbeiters durch die Verhältnisse des Betriebes, durch Krankheit usw. entstanden sind. Hat ein Arbeiter bereits eine längere ordnungsmäßige Lehrzeit in einem Handwerk zurückgelegt und die Lehre ohne sein Verschulden vorzeitig abbrechen oder ohne die Gesellenprüfung abschließen müssen, kann ihm bei Bewährung die frühere Lehrzeit (auch in der privaten Wirtschaft) auf die vierjährige handwerksmäßige Beschäftigung in angemessenem Umfange angerechnet werden" 2).

1) Diese Prüfung wird durch einen Gesellenprüfungsausschuß der Bundesbahn abgenommen. Bei Nichtbestehen entscheidet dieser auch über eine einmalige Wiederholung und über die in Betracht kommende früheste Wiederholungsfrist.

2) LTV Anlage 8 (1), (2), (3).

Da ein Arbeiter bei Wahrnehmung handwerksmäßiger Arbeiten bereits in der vorangegangenen Zeit eine gewisse Fähigkeit hierzu erworben haben muß, ergibt sich somit - abgesehen vom Sonderfall des Abschnittes (3) letzter Satz - wenigstens für die Dauer der vierjährigen Probezeit eine Durchbrechung des genannten Grundsatzes. Nicht zuletzt wird diese Probezeit ggf. dann noch um die bis zur Vollendung des 27. Lebensjahres fehlende Zeit verlängert.

Gegenüber dem gelernten Arbeiter zeigt sich ein weiterer Nachteil darin, daß der geprüfte Hilfshandwerker nur bei Verwendung im geprüften Fach den Handwerkerlohn erhält, nicht aber auch bei Verwendung in einem seinem Fach verwandten Handwerk. Der Vorteil des Besitzes auch einer beschäftigungsfremden Handwerker- bzw. Facharbeitereigenschaft zeigt sich darüber hinaus ebenfalls in den Zulassungsbestimmungen. So bieten sich für diesen Personenkreis Möglichkeiten zur Abkürzung der Probezeit bzw. zur Aufhebung der Mindestaltersgrenze, die hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Wertes für die Betroffenen nicht unterschätzt werden dürfen. Die einschlägige Bestimmung lautet wie folgt:

"(4) Als nicht handwerksmäßig vorgebildete Arbeiter im Sinne dieser Bestimmungen gelten auch Handwerker, die bei der Deutschen Bundesbahn als Nichthandwerker entlohnt werden, weil sie nicht in ihrem erlernten Handwerk beschäftigt werden (z.B. Schreiner als Hilfsschlosser). In Abweichung von Abs. 2 können ehemalige Handwerker, deren Lehrberuf von der Deutschen Bundesbahn anerkannt ist (z.B. Schlosser), bereits nach eineinhalbjähriger Tätigkeit in einem anderen Handwerk (z.B. Schreiner) - in geeigneten Fällen auch vor Vollendung des 27. Lebensjahres - zur Hilfshandwerkerprüfung zugelassen werden" 1).

Damit wird erfahrungsgemäß unterstellt, daß ein gelernter Arbeiter auch bei Verwendung in einem anderen Fach sich besser und schneller einarbeitet, als ein Arbeiter ohne gleichwertige Ausbildung. So zeigt sich, daß durch die genannten Kann-Bestimmungen für die Zulassung zur Hilfshandwerkerprüfung das berufliche Merkmal indirekt bedeutend an Wert gewinnt. Man

1) LTV Anlage 8 (4).

kann daher feststellen, daß die genannte Lohngruppenbildung aufgrund unmittelbarer Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit praktisch nur innerhalb der gelernten und der nichtgelernten Arbeiten stattfindet bzw. abwechselnd das Merkmal Arbeitsschwierigkeit oder Berufsausbildung in den Vordergrund tritt. Dies wird noch dadurch erhärtet, weil die geprüften Hilfshandwerker nicht in das Handwerker- bzw. Facharbeiterverhältnis überführt werden, was sich namentlich auch bei der sogenannten Lohnsicherung auswirkt.

Diese nicht nur im LTV in Erscheinung tretende Tendenz der mittelbaren Hervorhebung des beruflichen Merkmals bei gleichzeitiger Lohngruppenbildung aufgrund unmittelbarer Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit zeigt sich auch bei betriebsinternen Lohnvereinbarungen anderer Unternehmen bzw. durch entsprechend stärkere Gewichtung der Berufsmerkmale bei analytischer Arbeitsbewertung.

- b) Der Übertritt in eine Tätigkeit mit niedrigerem Schwierigkeitsgrad

Die allgemeine Lohnsicherung

An dieser Stelle ist keine Erklärung dafür notwendig, daß die Arbeitskräfte aufgrund verschiedenster betrieblicher Belange kurzfristig in ihrer Beschäftigungsart umsetzbar sein müssen, soweit die Fähigkeiten der Betroffenen dies gestatten. Um jedoch individuelle Härten bzw. finanzielle Übergangsschwierigkeiten zu vermeiden, sind in den Lohntarifverträgen in der Regel Bestimmungen über die Sicherung des Lohnstandes eingefügt, die im übrigen auch unter dem Gesichtspunkt Bedürfnisentlohnung betrachtet werden können. Dabei wird von der ständigen Beschäftigung des Arbeiters ausgegangen, worunter die Tätigkeit angesprochen wird, die dem Arbeiter - ausgenommen Aushilfsarbeiter - nicht nur vorübergehend übertragen worden ist. Darüber hinaus wertet der LTV als ständige Beschäftigung in einer höheren Lohngruppe auch eine längere vorübergehende Verwendung, wenn sie ununterbrochen mindestens ein halbes Jahr gedauert hat.

Tritt nun ein Arbeiter aus einer höher bewerteten in eine niedriger bewertete Tätigkeit über, dann erhält er, wenn die höher bewertete Tätigkeit seine ständige war, in folgenden Fällen den Tabellenlohn ¹⁾ der bisherigen Lohngruppe weiter:

- 1) bei Abordnung - d.h. bei vorübergehender Beschäftigung bei anderen Dienststellen bzw. BAW - für die Dauer der Abordnung
- 2) bei Überweisung - d.h. bei endgültiger Beschäftigung bei anderen Dienststellen bzw. BAW - für die Dauer von 14 Kalendertagen
- 3) bei Belassung an der gleichen Dienststelle bzw. im gleichen BAW für die Dauer von 14 Kalendertagen

In den Fällen zu 1) ist somit eine zeitlich unbestimmte, in den Fällen zu 2) und 3) eine 14-tägige Durchbrechung des genannten Grundsatzes gegeben.

Die speziellen Lohnsicherungen

Neben der allgemeinen Lohnsicherung gibt es weitere Lohnsicherungen, die jeweils nur für einen bestimmten Personenkreis bzw. bei bestimmten Beschäftigungsarten zur Anwendung kommen. Dadurch wird der Grundsatz der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit in Teilbereichen noch stärker durchbrochen, als dies bereits bei der allgemeinen Lohnsicherung der Fall ist. Im einzelnen kennt der LTV folgende spezielle Lohnsicherungen:

- 1) Lohnsicherung für Handwerker bzw. Facharbeiter
- 2) " für Arbeitsunfallverletzte
- 3) " für ältere Arbeiter
- 4) " bei Verwendung als Heilgehilfe, Samariter oder Aushilfskrankenbesucher
- 5) " bei Ausbildung und Umschulung

Nach Punkt 1) behalten die ständigen Arbeiter nach Ablauf der allgemeinen Lohnsicherung den Handwerker- bzw. Facharbeiterlohn der LG IV auch bei Verwendung in Beschäftigungsarten der LG V bis VIII so lange, bis ihr Arbeitsvertrag als Handwerker bzw. Facharbeiter gelöst ist. Da bei der heutigen Arbeitsmarktlage eine sofortige Kündigung nicht immer zweckdienlich

1) Näheres über den Begriff "Tabellenlohn" siehe S. 185

wäre bzw. aufgrund gesetzlicher Bestimmungen oft auch nicht möglich ist, wird somit in der Praxis diesem Arbeitnehmerkreis letztlich eine Abstimmung von Lohnhöhe und Berufsausbildung garantiert. Nochmals sei erwähnt, daß die geprüften Hilfshandwerker davon ausgeschlossen sind, d.h. nach Ablauf der allgemeinen Lohnsicherung wieder die Abstimmung von Lohnhöhe und tatsächlich ausgeübter Arbeit eintritt.

Bezüglich der Punkte 2) und 3) ist lediglich zu bemerken, daß es sich hierbei um Fälle des Bedürfnislohnes handelt, der hier außer Betracht bleibt.

Die Lohnsicherung nach Punkt 4) ist insofern nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgerichtet, als man für die genannten Tätigkeiten ausgewähltes Personal heranziehen will. Da aber die verwendeten Arbeiter oftmals aufgrund ihrer ständigen Beschäftigung einer höheren Lohngruppe angehören, wäre es unbillig, sie bei den genannten Tätigkeiten lohnmäßig schlechter zu stellen.

Bei Punkt 5) kann entweder ein Arbeitgeberinteresse an der Ausbildung bzw. Umschulung vorliegen, so daß die Überlegungen zu Punkt 4) hier gleichfalls zutreffen, oder es kann ein Interesse des Arbeitnehmers vorliegen, wodurch die Lohnsicherung einen sozialen, bedürfnisbedingten Anstrich erhält.

4. Die Unterscheidung und Pauschalabrechnung von Stunden- und Schichtlohn

Entsprechend den besonderen Arbeitserfordernissen in den verschiedenen Dienstzweigen kennt der LTV neben dem Stundenlohn auch noch den sogenannten Schichtlohn. Letzterer wird im Rahmen der geltenden 45-Stunden-Woche entweder als Schichtlohn A (6 Schichten zu je 7,5 Stunden) oder als Schichtlohn B (5 Schichten zu je 9 Stunden) gewährt. Der Schichtlohnsatz beträgt demnach entweder das 7 1/2-fache des Stundenlohn- bzw. Tabellenlohnsatzes zuzüglich eines festen "Schichtlohnzuschlages" von -.30 DM (Schichtlohn A), oder das 9-fache des Stundenlohn- bzw. Tabellenlohnsatzes zuzüglich eines festen "Schichtlohnzuschlages" von -.36 DM (Schichtlohn B). Mit dem "Schichtlohnzuschlag" werden - bei den mindestens eine Kalenderwoche gegen Schichtlohn

beschäftigten Arbeitern - gleichzeitig der Überzeitzuschlag und der Sonntagszuschlag abgegolten.

Da bei der Vielfalt der Dienstpläne (z.B. 1. Schicht 6 Stunden, 2. Schicht 9 Stunden usw.) eine wöchentliche Abrechnung der planmäßig geleisteten Schichten zu umständlich wäre, werden die dienstplanmäßigen Schichten der Schichtlöhner ohne Rücksicht auf ihre Dauer für je einen Tag mit einem Schichtlohnsatz vergütet. Dienstplanmäßig kurze und längere Schichten gleichen sich dabei im Durchschnitt lohnmäßig aus. Da außerdem bestimmte Dienstpläne einen mehrwöchigen Turnus aufweisen (z.B. 1. Woche 42 Stunden, 2. Woche 49 Stunden, 3. Woche 44 Stunden), werden in gleicher Weise bei Erfüllung des dienstplanmäßigen Wochensolls alle in der Kalenderwoche (Sonntag bis Sonnabend) geleisteten dienstplanmäßigen Schichten einschließlich der dienstplanmäßigen Ruhetage entweder mit 6 (bei Schichtlohn A) oder 5 Schichtlohnsätzen (bei Schichtlohn B) vergütet.

Muß bei stundenweiser Beschäftigung im Schichtlohn (z.B. Stundenlöhner als Ablöser für Schichtlöhner, Schichten die nur zu einem Teil auf einen Sonn- oder Feiertag fallen etc.) Teilschichtlohn berechnet werden, dann werden entsprechend den geleisteten Stunden nachstehende Bruchteile des einschlägigen Schichtlohnsatzes zugrundegelegt:

Stunden	Schichtlohn A	Schichtlohn B
0,5	0,07	0,06
1,0	0,13	0,11
1,5	0,20	0,17
2,0	0,27	0,22
2,5	0,33	0,28
3,0	0,40	0,33
3,5	0,47	0,39
4,0	0,53	0,44
4,5	0,60	0,50
5,0	0,67	0,56
5,5	0,73	0,61
6,0	0,80	0,67
6,5	0,87	0,72
7,0	0,93	0,78
7,5	-	0,83
8,0	-	0,89
8,5	-	0,94

Unter Verzicht auf Einzelheiten ist nach diesen - teilweise nicht nur die BAW berührenden - Ausführungen festzustellen, daß allgemein die Werkstättenarbeiter der BAW im Stundenlohn, jedoch daneben bei bestimmten Beschäftigungsarten Arbeiter auch im Schichtlohn B - entsprechend der arbeitstäglichen Aufteilung der 45-Stunden-Woche in den BAW - beschäftigt werden.

Im praktischen Arbeitsablauf ist es zwecks Wahrung der Wirtschaftlichkeit oftmals erforderlich, daß Arbeiter während einer Arbeitsschicht mit verschiedenen hoch bewerteten Tätigkeiten beschäftigt werden. Dabei findet - unter der Voraussetzung, daß kein Übergang von Stunden- auf Schichtlohn oder umgekehrt vorliegt - insofern eine Pauschalabrechnung statt, als der Lohn für die ganze Arbeitsschicht nach der Tätigkeit berechnet wird, in der der Arbeiter am längsten beschäftigt worden ist. Ergänzend gilt hierzu folgendes:

"Verteilen sich die Tätigkeiten in der Arbeitsschicht auf zwei gleiche Teile, wird der Lohn für die ganze Schicht nach der höher bewerteten Tätigkeit berechnet. Bei zeitlich gleichmäßiger Verteilung der Tätigkeiten in der Arbeitsschicht auf drei oder mehr Teile wird der Lohn für die ganze Schicht nach der mittelbewerteten Tätigkeit berechnet. Ergeben sich hierbei zwei mittelbewertete Tätigkeiten, ist die höhere Lohngruppe der beiden mittelbewerteten Tätigkeiten anzusetzen. Zur ganzen Schicht in diesem Sinne gehört auch eine über die planmäßige Arbeitsschicht hinaus geleistete Arbeit" 1).

Mit der Pauschalabrechnung - die gleichfalls eine Vereinfachung der Lohnabrechnung bewirkt - ist demnach im Prinzip auch eine Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit gegeben. Sie kann daher auch als Ergänzung zu den Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt gewertet werden.

5. Die Lohngruppenspannen

a) Der Stand nach den geltenden Zeitlohn- bzw. Tabellenlohnsätzen

Zur Darlegung der Lohngruppenspannen wurden für alle Dienstzeitstufen und Ortslohnklassen die Tabellenlohnsätze der Lohngruppen I bis VII in Beziehung zum jeweiligen Tabellenlohnsatz

1) LTV § 15 (7).

der Lohngruppe VIII (= 100) gesetzt. Die hieraus resultierenden Verhältniszahlen zeigen jedoch kein einheitliches Bild. So erhält beispielsweise in der Ortslohnklasse 2 ein Arbeiter bei Lohngruppe I in der 1. Dienstzeitstufe 44,8, in der 3. Dienstzeitstufe 47,0 und in der 6. Dienstzeitstufe 45,0 Prozent mehr Lohn als ein Arbeiter in gleicher Lage bei Lohngruppe VIII. Ähnlich erhält in der Ortslohnklasse 3 ein Arbeiter bei Lohngruppe V in der 1. Dienstzeitstufe 16,6, in der 4. Dienstzeitstufe 18,6 und in der 6. Dienstzeitstufe 17,1 Prozent mehr Lohn als ein Arbeiter in gleicher Lage bei Lohngruppe VIII. Weitere Beispiele könnten genannt werden. Die jeweilige Tätigkeit wird somit in allen Dienstzeitstufen und Ortslohnklassen nicht durchgehend gleich bewertet. Bei Übergang von Dienstzeitstufe zu Dienstzeitstufe bzw. Ortslohnklasse zu Ortslohnklasse macht sich gleichsam eine wenn auch geringfügige Auf- oder Abwertung der betreffenden Lohngruppe bemerkbar.

In diesem Zusammenhang interessiert das Ausmaß dieser verdeckten Auf- und Abwertung, d.h. die Schwankungsbreite der einzelnen Lohngruppenspannen. Stellt man daher für jede Ortslohnklasse in jeder Lohngruppe den niedrigsten und höchsten Prozentsatz der 1. bis 6. Dienstzeitstufe gegenüber, dann zeigen sich die in Tabelle 1 wiedergegebenen Schwankungsbreiten. Faßt man die Ortslohnklassen 1 bis 5 zusammen und verfährt in vorgenannter Weise, dann zeigt sich eine weitere Verbreiterung wie folgt:

Ortslohnklassen 1 bis 5				
Lohngruppe	P r o z e n t s a t z			Schwankungs- breite in % der Basis (= LG VIII)
	niedrigster		höchster	
I	43,5	-	47,3	3,8
II	36,4	-	39,3	2,9
III	28,5	-	31,0	2,5
IV	21,8	-	23,8	2,0
V	16,1	-	18,6	2,5
VI	11,9	-	13,9	2,0
VII	7,6	-	9,2	1,6

Um für die Rangreihe der Beschäftigungsarten eine Einordnung

Schwankungsbreiten der Lohngruppenspannen

Lohngruppe	P r o z e n t s a t z			Schwankungs- breite in % der Basis (= LG VIII)
	niedrigster		höchster	
Ortslohnklasse 1				
I	44,5	-	46,0	1,5
II	36,5	-	37,5	1,0
III	29,2	-	30,3	1,1
IV	21,9	-	23,8	1,9
V	17,0	-	17,7	0,7
VI	12,1	-	13,8	1,7
VII	7,9	-	8,6	0,7
Ortslohnklasse 2				
I	44,8	-	47,0	2,2
II	36,7	-	38,4	1,7
III	29,9	-	30,5	0,6
IV	22,4	-	23,8	1,4
V	17,0	-	17,8	0,8
VI	12,2	-	13,9	1,7
VII	8,4	-	9,2	0,8
Ortslohnklasse 3				
I	44,4	-	47,3	2,9
II	36,8	-	39,3	2,5
III	29,2	-	30,6	1,4
IV	22,2	-	23,3	1,1
V	16,6	-	18,6	2,0
VI	12,1	-	12,8	0,7
VII	7,6	-	8,7	1,1
Ortslohnklasse 4				
I	44,3	-	46,6	2,3
II	36,6	-	39,1	2,5
III	28,8	-	31,0	2,2
IV	21,8	-	22,9	1,1
V	16,1	-	17,8	1,7
VI	11,9	-	13,2	1,3
VII	7,7	-	8,7	1,0
Ortslohnklasse 5				
I	43,5	-	45,8	2,3
II	36,4	-	37,6	1,2
III	28,5	-	30,8	2,3
IV	22,1	-	23,2	1,1
V	16,4	-	17,8	1,4
VI	12,1	-	13,1	1,0
VII	7,8	-	8,9	1,1

in eine zahlenmäßige Wertskala zu erhalten, soll hier der jeweilige Mittelwert als repräsentativ für den Prozentsatz gelten, um den die betreffende Lohngruppe durchschnittlich höher als die dazugehörige Lohngruppe VIII liegt. Damit ergibt sich für

LG I	=	LG VIII	plus	45,4 %
LG II	=	LG VIII	"	37,8 %
LG III	=	LG VIII	"	29,7 %
LG IV	=	LG VIII	"	22,8 %
LG V	=	LG VIII	"	17,3 %
LG VI	=	LG VIII	"	12,9 %
LG VII	=	LG VIII	"	8,4 %

Weil die aufgezeigten Schwankungsbreiten offensichtlich keine bestimmte Systematik beinhalten, könnte man noch annehmen, daß diese Differenzen ausschließlich Rundungsunterschiede darstellen. Daß dies aber nicht der Fall ist, ergibt sich aus folgendem.

Da nach dem LTV (§ 12 (4)) Bruchteile bis 0,49 Dpf wegfallen und 0,50 Dpf und höher auf 1 Dpf aufgerundet werden, kann aus Rundungsunterschieden in vorgenannten Fällen höchstens die prozentuale Schwankungsbreite resultieren, die ein absoluter Betrag von 1 Dpf verursacht. Das deshalb, weil bei gegebener Ortslohnklasse und Lohngruppe bei den sechs - angenommen spitz berechneten - Dienstzeitstufen im extremsten Fall höchstens Wegfall von 0,49 Dpf und Aufrundung von 0,50 Dpf auf 1 Dpf zusammentreffen können. Nun ist aber die kleinste Basis ein Lohnsatz von 140 Dpf (LG VIII, Ortslohnklasse 5, Dienstzeitstufe 1), die höchste dagegen ein Lohnsatz von 164 Dpf (LG VIII, Ortslohnklasse 1, Dienstzeitstufe 6). Da der absolute Betrag von 1 Dpf auf vorgenannte Grenzbasen bezogen 0,71 bzw. 0,61 Prozent ausmacht, kann somit - unter Außerachtlassung der dazwischenliegenden Basen - festgestellt werden, daß in den vorliegenden Schwankungsbreiten höchstens solche von 0,61 bis 0,71 Prozent auf Rundungsunterschiede zurückgeführt werden können.

Abschließend soll als Beispiel ein Spannenvergleich zwischen den LTV-Lohngruppen und den aufgrund analytischer Arbeitsbewertung aufgestellten betriebsinternen Lohngruppen eines namhaften Industriebetriebes angestellt werden. Im folgenden Schema ist dazu die Zahl der Lohngruppen gegenübergestellt,

wobei die genannten betriebsinternen Gruppen auch noch sogenannte Wertstufen aufweisen. Setzt man dabei die dazugehörigen - z.Zt. gültigen - absoluten Lohnsätze der jeweils niedrigsten Lohngruppen - Lohngruppe VIII bzw. Lohngruppe 1 Stufe a - gleich 100, dann zeigen sich folgende Spannen:

Lohn- gruppen	LTV- Lohngruppen- spannen	Betriebsinterne	
		Lohn- gruppen	Lohngruppen- spannen
VIII	100	1 a	100
VII	108,4	b	102
VI	112,9	2 a	104
V	117,3	b	106
IV	122,8	3 a	108
III	129,7	b	110
II	137,8	c	112
I	145,4	4 a	114
		b	117
		c	119
		5 a	121
		b	123
		c	126
		6 a	127
		b	129
		c	131
		d	134
		7 a	136
		b	138
		c	140
		d	142
		8 a	144
		b	146
		c	148
		d	150
		e	152

Hierzu ist jedoch festzustellen, daß für die Vielzahl der BAW eine derartig weitgehende Untergliederung nicht zweckmäßig wäre, da die Gefahr unterschiedlicher Handhabung und damit einer Auseinanderentwicklung gegeben wäre. Andererseits ist diese Gefahr aber nicht durch die Beschränkung auf 8 Lohngruppen abgewiesen, da durch Kombination mit den Erschwerungs- und Leistungszulagen - siehe Abschnitt "Der Charakter der gewährten Leistungszulagen" - sich ebenfalls eine Vielzahl von "Lohngruppen" ergibt.

Ergänzend sei noch vermerkt, daß sämtliche Tätigkeiten des genannten Betriebes (bzw. Industriezweiges) darüber hinaus vertikal in die beiden Gruppen "nicht leichte Arbeiten" und "leichte Arbeiten" unterteilt werden, wobei erstere in der Regel von Männern, letztere von Frauen wahrgenommen werden. Damit zeigt sich in gewisser Hinsicht ein verdeckter Frauenabschlag - der im genannten Betrieb rund 25 Prozent beträgt -, den der LTV nicht kennt.

b) Die Tendenz der Nivellierung

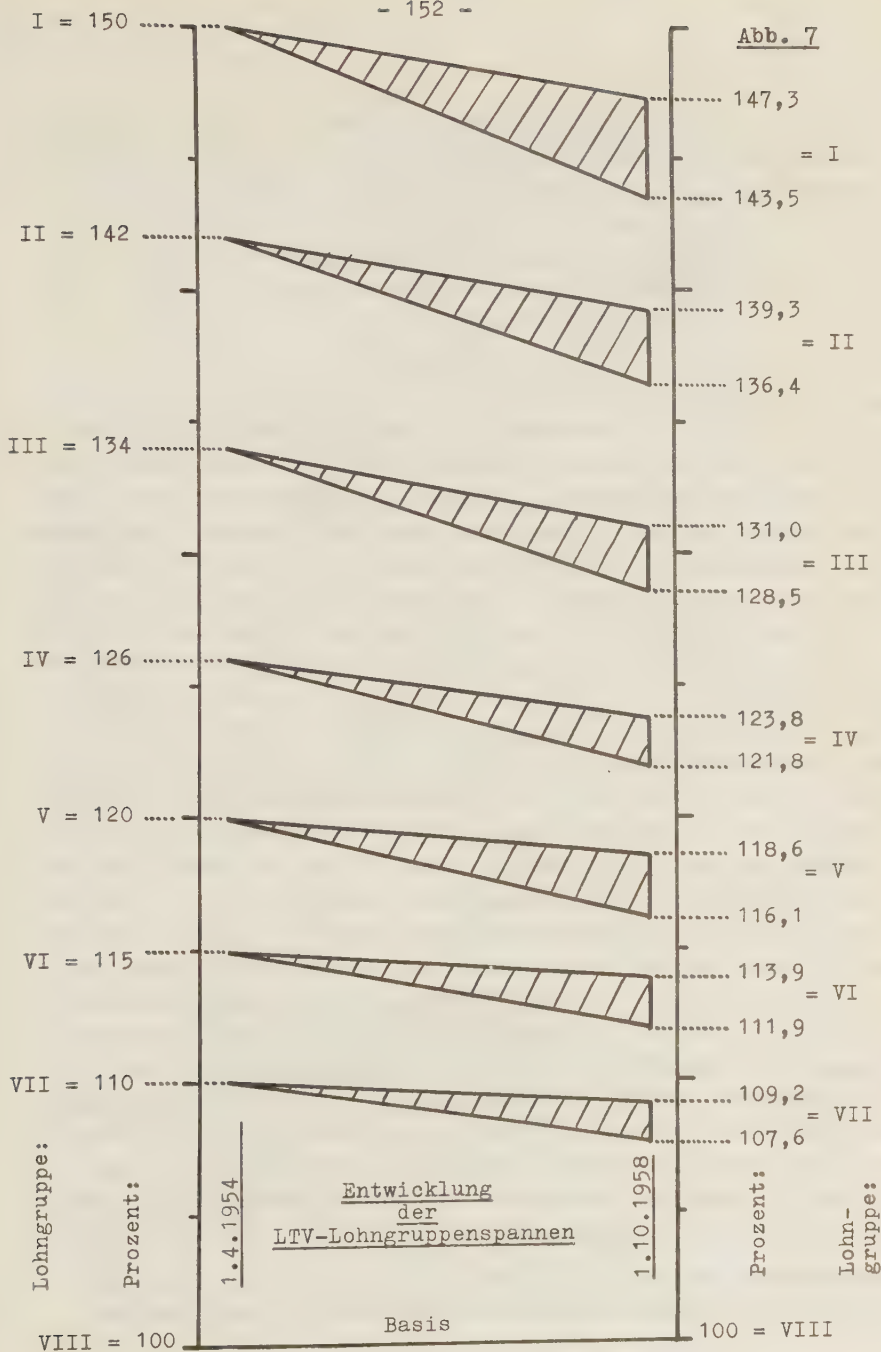
Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß einmal festgelegte Lohngruppenspannen nach Möglichkeit - bei unveränderten Voraussetzungen - beibehalten werden sollen, zumal wenn Lohnsteigerungen sich in üblichen Grenzen halten. Im Gegensatz dazu zeigt die Entwicklung der Spannen im LTV eine Tendenz der Nivellierung, wobei allerdings die Frage der Berechtigung oder Nichtberechtigung in bewertungsmäßiger oder sozialer Hinsicht hier ausgeklammert wird.

Als Stichtag wurde einerseits der 1.4.1954, der Tag des Inkrafttretens des LTV, andererseits der 1.10.1958, der Tag des Inkrafttretens der z.Zt. geltenden Lohnsätze, ausgewählt. Das folgende Schema stellt die ursprünglichen - im LTV noch aufgeführten, jedoch außer Kraft gesetzten - Spannen und die im vorhergehenden Abschnitt dargelegten Spannen gegenüber, wobei auch noch die Verluste jeder Lohngruppe aufgeführt werden:

Lohngruppen	Stichtag 1.4.1954	Stichtag 1.10.1958	Verluste gegenüber LG VIII in % (unter Berücksichtigung der Schwankungsbreite)
LG I	150	145,4	von 2,7 bis 6,5
LG II	142	137,8	" 2,7 " 5,6
LG III	134	129,7	" 3,0 " 5,5
LG IV	126	122,8	" 2,2 " 4,2
LG V	120	117,3	" 1,4 " 3,9
LG VI	115	112,9	" 1,1 " 3,1
LG VII	110	108,4	" 0,8 " 2,4
LG VIII	100	100	- -

Es zeigt sich somit, daß die höheren Lohngruppen von dieser Abflachung am stärksten betroffen wurden. Abb. 7 zeigt dies in

Abb. 7



eindrucksvoller Weise.

Um zu untersuchen, ob diese Nivellierungstendenz ggf. eine Annäherung an bestehende Lohngruppenspannen z.Zt. gültiger Lohn-tarifverträge anderer Wirtschaftsbereiche beinhaltet, wurde in Abb. 8 ein derartiger Vergleich angestellt, der 16 Industrie-zweige, die gemeindlichen Verwaltungen und die Bundespost er-faßt. Auf Einzelbenennung wurde dabei verzichtet, da hier nur die Spannen an sich interessieren.

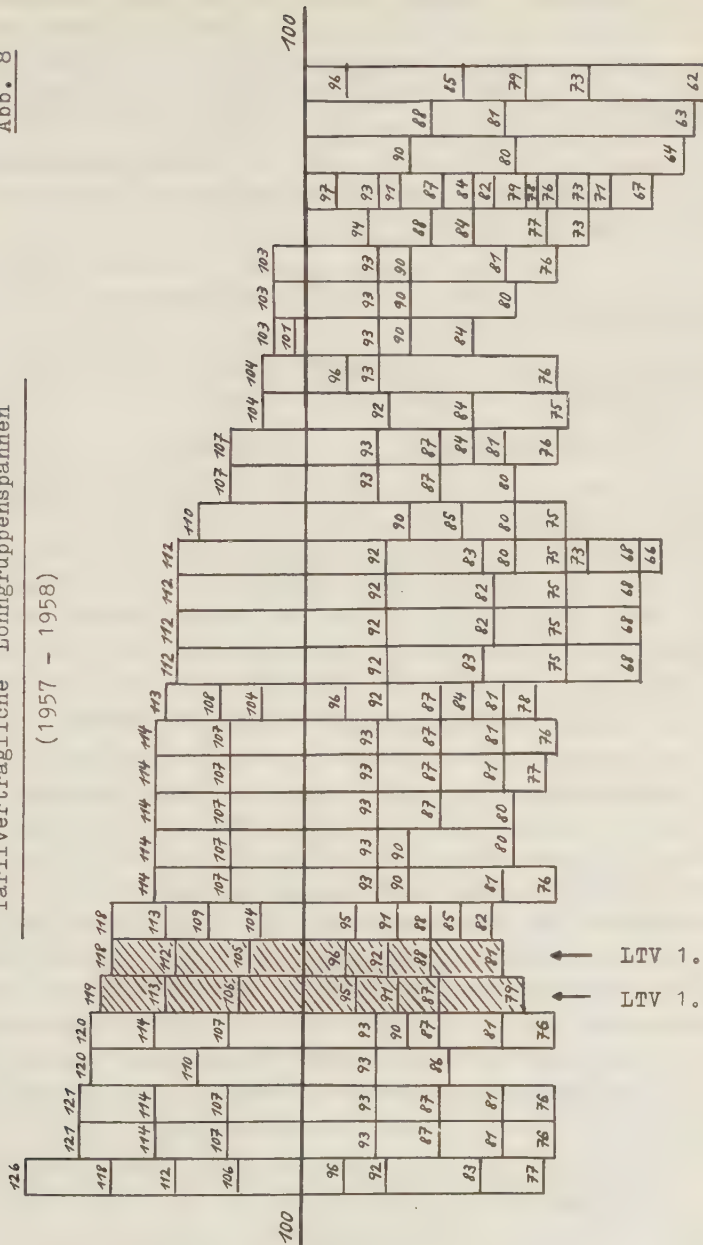
Um eine einheitliche Basis zu erhalten, wurde in jedem zu-grundegelegten Industriezweig etc. die tarifvertragliche Lohn-gruppe bzw. der tarifvertragliche Lohnsatz für normale Fach-arbeiten bzw. für Facharbeiter mit abgeschlossener Lehre, ab-gelegter Gehilfenprüfung und berufsüblicher Einarbeitung (ohne zusätzliche Sonderqualifikation durch Fortbildungskurse, längere Berufserfahrung usw.) gleich 100 gesetzt. Für den LTV ergab sich somit die Lohngruppe IV als Basis. Die aus Abb. 8 ersicht-lichen Spannen nach oben und unten zeigen sodann die Einstufun-gen der übrigen tarifvertraglich festgelegten Lohngruppen. Die Anordnung erfolgte in der Weise, daß links im Schaubild der Bereich mit dem tarifvertraglich höchsten, rechts der mit dem tarifvertraglich niedrigsten Spitzenwert etc. zur Darstellung gelangt. Einerseits kommt so größenordnungsmäßig die Verschie-denheit der Anschauungen über gerechte tarifvertragliche Ein-stufung zum Ausdruck, andererseits zeigt sich aber auch, daß die LTV-Stufen nicht unbedingt aus der Reihe fallen bzw. einer Ab-flachung bedürften. Das insbesondere deshalb, weil die darge-legten tarifvertraglichen Stufen anderer Wirtschaftsbereiche zum Teil noch einer betriebsinternen Lohngruppenbildung unter-liegen und dabei in der Regel hoch- und höchstqualifizierte Facharbeiten bzw. Facharbeiter noch eine bedeutende Höherstu-fung erfahren. Dies ist vor allem auch in den Industriezweigen der Fall, die im Schaubild keine (tarifvertraglichen) Stufen über 100 aufweisen. Bei einem entsprechenden Vergleich der Effektivlohnsparren würde daher der LTV-Spitzensatz noch wei-ter rechts zu finden sein.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß sich die dargelegte Nivellierungstendenz nicht in dem Maße zeigt, wenn man als

Tarifvertragliche Lohngruppenspannen

Abb. 8

(1957 - 1958)



Basis die Lohngruppe I wählt. Hier zeigt sich mehr oder minder nur eine Anhebung der untersten Lohngruppe. Die Tendenz der Nivellierung wird dadurch verdeckt. So würden auch noch bei stärkerer Abflachung die Lohngruppenspannen gleichbleiben - nur die niedrigste Lohngruppe (VIII) würde die stärkere Anhebung sichtbar werden lassen -, weil die höheren Lohngruppen gleichmäßig absinken und damit ihr Spannenverhältnis zueinander keine Änderung erfährt.

6. Die Berücksichtigung weiterer die Arbeitsschwierigkeit beeinflussender Bedingungen

a) Die lohnmäßige Abgeltung zusätzlicher Belastungen und arbeitser schwerender Umweltverhältnisse

In der Lohngruppenstaffelung, die im allgemeinen normale Arbeitsbedingungen voraussetzt, sind nur vereinzelt arbeitser schwerende Umweltverhältnisse, sowie Umstände berücksichtigt, die als Arbeiterschwernisse hinsichtlich stärkerer physischer Belastung etc. angesprochen werden können (z.B. das Tragen schwerer Gegenstände, das Reinigen von Rauchabzugskanälen). Die Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit erfordert daher zusätzlich eine Berücksichtigung dieser Gegebenheiten, die im LTV durch Erschwerniszulagen abgegolten werden.

Im Gegensatz zur einzelnen Lohngruppe, die beispielsweise beim Tragen schwerer Gegenstände nicht nach der Beanspruchungsdauer differenziert - es genügt, wenn z.B. 50 Prozent der Arbeitszeit davon betroffen werden -, ist bei den Erschwerniszulagen insofern eine relativ optimale Abstimmung gegeben, als - soweit für Sonderfälle (Erholungsurlaub, Fortbildung oder Umschulung im Interesse des Arbeitgebers etc.) nicht etwas anderes bestimmt ist - sie nur für die Dauer der Beschäftigung mit zugeberechtigten Arbeiten gewährt wird. Letztere sind in einer Anlage des LTV erschöpfend aufgezählt und erfahren nicht zuletzt eine laufende Überprüfung. Im einzelnen finden folgende Erschwernisse eine zusätzliche Berücksichtigung:

- 1) Hitze (z.B. Arbeiten mit mehr als handwarmen Werkstücken, Reinigungsarbeiten mit heißem, unter Druck stehendem Wasser)
- 2) Lärm (z.B. Kesselschmiedearbeiten)

- 3) Erschütterung (z.B. Arbeiten mit Druckluftschlagwerkzeugen)
- 4) Schmutz (z.B. Rauchkammerarbeiten, sonstige Arbeiten mit Öl, Ruß, Farbe, Rost)
- 5) Ekelerregende Arbeiten (z.B. Reinigen der Abortgruben, der Aborttrichter in Fahrzeugen)
- 6) Gesundheitsschädliche Arbeiten (z.B. Arbeiten mit Staubeentwicklung, mit Belästigung durch Gase, mit Reizung der Schleimhäute und der Haut durch Säuredämpfe)
- 7) Unmittelbare Unfallgefahr (z.B. Arbeiten auf Masten in großer Höhe, Reinigungsarbeiten mit heißem, unter Druck stehendem Wasser, Arbeiten mit mehr als handwarmen Werkstücken, Arbeiten mit Säuren; nachrichtlich - in der Regel nur Arbeiter der Bahnmeistereien betreffend - Arbeiten in Tunneln, die über 200 Meter lang sind - dabei Berücksichtigung auch anderer Erschwernisse, wie z.B. schlechte Atemluft, Feuchtigkeit)
- 8) Sonstige arbeiterschwerende Umstände (z.B. Arbeiten mit schweren oder sperrigen Werkstücken, Arbeiten mit Werkstoffen, die irgendwelche unangenehme Eigenschaften haben, Arbeiten bei beengten Raumverhältnissen (in Kesseln), Arbeiten mit anstrengender Arbeitshaltung (Arbeiten über Kopf unter Fahrzeugen), Arbeiten bei denen Schutzgeräte (Hörschutz, Atemschutz) getragen werden müssen)

Auch die auf den Arbeitsschwierigkeitsgrad wirkenden zusätzlichen Belastungen und arbeiterschwerenden Umweltverhältnisse werden analog zur Lohngruppenbildung nicht aufgrund bestimmter Einzelumstände (z.B. Muskelanstrengung oder Hitze, Lärm, Staub etc.) analytisch ermittelt. Den Erschwerniszulagen liegen vielmehr gleichfalls Arbeitsbeispiele zugrunde, die meistens mehrere arbeiterschwerende Faktoren umfassen. Zulageberechtigten Tätigkeiten werden sodann empirisch bestimmte Zulagenprozente zugestanden. Im einzelnen sind es Zulagen in Höhe von 5, 10, 15, 20 oder 25 Prozent zum jeweiligen Tabellenlohnsatz des befaßten Arbeiters. Anlage 2 zeigt eine kleine Auswahl, aus der mittelbar auch das Gewicht der einzelnen Erschwernisse hinsichtlich Zulagenhöhe hervorgeht.

Eine gewisse analytische Bewertung von Einzelumständen ist jedoch - wie aus den genannten Beispielen der Anlage 2 ersichtlich - dadurch gegeben, daß für bestimmte Arbeiterschwernisse

objektive Bemessungsgrundlagen genannt sind. So werden bei Arbeiten an erhitzten Werkstücken die Wärmegrade ($^{\circ}\text{C}$) dieser Werkstücke genannt oder bei Arbeiten in großer Höhe die Meterentfernung vom Erdboden. Als wichtiger Gesichtspunkt ist weiter zu erwähnen, daß mehrere Erschwerniszulagen auch gleichzeitig nebeneinander gewährt werden, soweit die in der LTV-Anlage dargestellten Merkmale zusammentreffen. Dies ist insofern systemgerecht, weil der größere Arbeitsschwierigkeitsgrad lohnmäßig durch weitere Erschwerniszulagen abgestimmt wird. Damit jedoch keine ungerechtfertigte Kumulation für Erschwernisse gleicher Kategorie stattfindet, ist in der genannten LTV-Anlage bei jeder Position in einer eigenen Spalte zweifelsfrei bestimmt, welche Zulagen daneben nicht gleichzeitig gewährt werden dürfen.

Die Erschwerniszulagen werden sowohl neben Leistungszulagen, als auch neben Bezügen aus Gedinge- oder Prämienverfahren gezahlt. Dies ist nur selbstverständlich, da ja Erschwerniszulagen ausschließlich der Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit dienen, dagegen Leistungszulagen zum Zeitlohn, sowie Bezüge aus Gedinge- oder Prämienverfahren eine Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bewerkstelligen sollen.

Da die Erschwerniszulagen in Prozenten zum jeweiligen Tabellenlohnsatz des befaßten Arbeiters festgelegt werden, zeigt sich in ihnen in gleicher Weise wie bei den Lohngruppen eine Staffelung nach Dienstzeitstufen, d.h. sie dienen nicht ausschließlich zur Abgeltung der Arbeiterschwernisse bzw. zur Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit im weiteren Sinne, sondern auch zur Abgeltung von Dienstzeiten. Während so beispielsweise bei analytischer Arbeitsbewertung das Merkmal Dienstzeit bzw. Beschäftigungsdauer - wenn es neben der Heranziehung anderer Lohnmerkmale berechtigt erscheint - nur einmal in die Berechnung einfließt, wird es bei der Entlohnung nach dem LTV teils in die Lohngruppen, teils in die Erschwerniszulagen eingebaut. Das Merkmal Dienstzeit erfährt danach insgesamt eine stärkere Gewichtung.

Systemgerechter wäre es beispielsweise, wenn durch die Erschwerniszulagen - weil die Lohngruppen bereits das Merkmal

Dienstzeit enthalten - nur das Merkmal Umweltverhältnisse abgegolten würde. In diesem Falle wäre als Basis für die Zulagenprozente nur der jeweilige - der Ortslohnklasse entsprechende - Tabellenlohnsatz der 1. Dienstzeitstufe heranzuziehen. Damit jedoch die sozialpolitisch gewünschte Gewichtung des Merkmals Dienstzeit erhalten bleibt, müßten die Tabellenlohnsätze der 2. bis 6. Dienstzeitstufe nach oben stärker gestaffelt werden. Das Problem angemessener Dienstzeitproportionen bleibt hier jedoch außer Betracht. Nicht zuletzt wäre es bei großzügiger Auslegung beispielsweise aber auch denkbar, die Tabellenlohnsätze der ersten drei Dienstzeitstufen als Basis anzuerkennen. Das deshalb, weil der dadurch angesprochene Zeitraum (6 Jahre) als förderlich im Sinne einer Wahrnehmung qualifizierterer Arbeiten bezeichnet werden kann. Man könnte daher darin eine Feinabstimmung innerhalb der gleichen Lohngruppe sehen. Bei den Tabellenlohnsätzen der höheren Dienstzeitstufen (4., 5. und 6. Stufe) tritt dagegen überwiegend bzw. ausschließlich das Merkmal Dienstzeit - im Sinne abgedienter Zeit - hervor, so daß hier als Zulagebasis günstigstenfalls der Tabellenlohnsatz der 3. Dienstzeitstufe angemessen erschiene. In jedem Falle bleibt es ein Schönheitsfehler, wenn Umweltverhältnisse etc. nach Dienstzeiten gestaffelt entlohnt werden bzw. zusätzlich zur angemessenen Berücksichtigung des Merkmals Dienstzeit dienen.

Abschließend sei nochmals darauf hingewiesen, daß im LTV neben der besonderen Berücksichtigung zusätzlicher körperlicher Anstrengungen zusätzliche geistige Belastungen, wie z.B. Arbeiten, die angestrenzte Denktätigkeit oder überdurchschnittliche Konzentration erfordern, unberücksichtigt bleiben bzw. ohne genaue Fixierung lediglich summarisch in die Lohngruppenstaffelung eingehen. Nicht zuletzt stellen aber auch einige erschweriszulageberechtigte Tätigkeiten Anforderungen hinsichtlich zusätzlicher geistiger Belastung. So z.B. Arbeiten, bei denen der Arbeiter einer unmittelbaren Unfallgefahr ausgesetzt ist. Hier wird praktisch - da Arbeitsbeispiele genannt sind - die zusätzliche geistige Belastung ebenfalls pauschal mit der Erschweriszulage abgegolten.

b) Die lohnmäßige Abgeltung arbeitser schwerender Arbeitszeitlage

Eine unmittelbar arbeitser schwerende Arbeitszeitlage ist dann gegeben, wenn entweder nach Ablauf der festgelegten planmäßigen Arbeitszeit im Anschluß daran weitere Arbeit - Regelfall -, oder neben der festgelegten planmäßigen Arbeitszeit zu ungewöhnlicher Stunde zusätzliche Arbeit - Sonderfall - geleistet werden muß. Die an die planmäßige Arbeitszeit anschließenden Überstunden können sich dabei auch auf die Nachtzeit oder auf Sonn- und Feiertage ausdehnen, so daß weitere Momente hinzutreten. Desgleichen können Überstunden, die nicht unmittelbar an die planmäßige Arbeitszeit anschließen, ebenfalls zur Nachtzeit oder an Sonn- und Feiertagen auftreten. Nicht zuletzt kann auch die planmäßige Arbeitszeit auf die Nachtzeit oder auf Sonn- und Feiertage festgelegt sein.

Für die BAW ist hier nun ausschließlich in großen Zügen der Regelfall bei Stundenlöhnern darzustellen. So spricht der LTV dann von "Überzeitarbeit", wenn über die im einzelnen festgesetzte tägliche Arbeitszeit hinaus Arbeit geleistet wird. Dabei ist die Überzeitarbeit grundsätzlich durch Freizeit auszugleichen, wobei der Ausgleich in der Regel spätestens innerhalb des Kalendermonats durchzuführen ist, der auf den Kalendermonat folgt, in dem die Überzeitarbeit geleistet wurde. Nicht ausgleichbare Überzeitstunden werden mit dem entsprechenden Tabellenlohnsatz abgegolten. Sowohl bezahlte, als auch durch Freizeit ausgeglichene Überstunden werden sodann mit einem Überzeitzuschlag von 25 Prozent abgegolten. Dieser Zuschlagssatz ist auch in den Tarifverträgen anderer Wirtschaftsbereiche üblich, wobei jedoch häufig ab der 3. oder 4. oder 5. oder 6. Überstunde ein höherer Satz - in den Grenzen von 35 bis 50 Prozent - gewährt wird. Die sogenannte Dienstdauerzulage, die im stationären Dienst beschäftigte - unter die Dienstdauervorschriften der Bundesbahn fallende - Arbeiter (Schichtlöhner) erhalten, wenn ihre planmäßige Schichtdauer sich durch Dienstbereitschaft über das festgelegte Wochenarbeitsoll verlängert, sei hier nur vollständigkeithalber erwähnt.

Desgleichen sei auch kurz erwähnt, daß Stundenlöhner und weniger

als eine volle Kalenderwoche im Schichtlohn beschäftigte Arbeiter für Arbeit am Sonntag einen Zuschlag von 20 Prozent (Sonntagszuschlag) und für Arbeit an einem gesetzlichen Wochenfeiertag und am Ostersonntag und Pfingstsonntag einen Zuschlag von 100 Prozent (Feiertagszuschlag) zum Tabellenlohn erhalten. Sonntagszuschlag und Überzeitzuschlag werden jedoch neben dem Feiertagszuschlag nicht gezahlt. Bei den mindestens eine Kalenderwoche gegen Schichtlohn beschäftigten Arbeitern ist dagegen - wie bereits erwähnt - der Überzeitzuschlag und der Sonntagszuschlag durch den "Schichtlohnzuschlag" abgegolten. Da bei den genannten Zuschlägen als Basis jeweils der Tabellenlohnsatz herangezogen wird, ergibt sich gleichfalls eine Staffelung der Zuschläge nach Dienstzeitstufen.

Im Hinblick auf die zusätzliche Abgeltung der nachts zu leistenden Arbeit ergibt sich aus dem LTV, daß Nachtarbeit dann vorliegt bzw. Nachtdienstzulage als Aufwandsentschädigung dann gezahlt wird, wenn die Betätigung in die Zeit zwischen 22.00 Uhr und 6.00 Uhr fällt. Dabei zählt beispielsweise auch die Zeit einer Dienstbereitschaft als zulageberechtigte Zeit.

Im einzelnen werden für jede angefangene Stunde der gesamten zulageberechtigten Nachtarbeitszeit 0,25 DM vergütet (rund 10,5 bis 17,8 Prozent der z.Zt. gültigen Tabellenlohnsätze). Drei zulageberechtigte Nachtarbeitsstunden werden jedoch bereits mit 1,00 DM abgegolten. Daneben wird auch für kürzere Einsätze (z.B. bei Störungen), die ganz oder teilweise in die Zeit zwischen 0.00 Uhr und 4.00 Uhr fallen, eine Nachtdienstzulage für mindestens 4 Stunden (= 1,00 DM) gewährt. Der LTV staffelt also die Nachtdienstzulage nicht nach planmäßiger und außerplanmäßiger Nachtarbeit.

Ein nur bedingt möglicher Vergleich mit den Tarifverträgen anderer Wirtschaftsbereiche zeigt hier, daß die Prozentsätze der Nachtarbeitszuschläge im einzelnen in der Größenordnung von 10 bis 100 Prozent liegen, wobei jedoch die höheren Zuschläge - meistens 50 Prozent - sich aufgrund der vorgenannten Staffelung ergeben. Für regelmäßige Nachtarbeit liegt dagegen der Zuschlagssatz gleichfalls in der Größenordnung von 10 bis 20 Prozent. Während aber hier der einzelne Arbeiter in jedem

Fal den festgelegten Zuschlagssatz - z.B. 15 Prozent - erhält, schwankt die Zulage des LTV - prozentual gesehen -, da der absolute Betrag ohne Rücksicht auf die Ortslohnklasse, Lohngruppe und Dienstzeitstufe gleichbleibt.

Der LTV zeigt demnach zwei Systeme nebeneinander. Einerseits werden Prozentzuschläge festgelegt, so daß in den abgeholten Erschwernissen, Überstunden etc. auch die Ortslohnklassen, Lohngruppen und Dienstzeitstufen wirksam und gleiche Lohnatbestände - absolut gesehen - unterschiedlich entlohnt werden, andererseits werden absolute Zulagen - wie bei der Nachtdienstzulage - festgesetzt, so daß vorgenannte Merkmale nicht wirksam bzw. gleiche Lohnatbestände auch gleich entlohnt werden. Damit wird allerdings unterstellt, daß bei Wahrnehmung von Tätigkeiten mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad nachts etwa ein gleiches Maß an psychischer und physischer Mehrleistung aufgebracht werden muß. Bei Gegenüberstellung der Nachtarbeit und Nachtbereitschaft ist dies aber offensichtlich nicht der Fall.

C) Die Ansätze einer Berücksichtigung des Leistungsgrades

1. Die tarifvertraglichen Grundsätze für die Gewährung von Leistungszulagen

Im folgenden sollen die tarifvertraglichen Grundsätze für die Gewährung von Leistungszulagen untersucht und am praktischen Ergebnis gewertet werden. Sie lauten im einzelnen wie folgt:

"2) Besondere Vorbemerkungen für die Gewährung von

I. Leistungszulagen:

- a) Die Höhe der gestaffelten Leistungszulagen richtet sich nach dem Wert der Leistung des Arbeiters bei der ihm übertragenen Arbeit. Hierfür gelten nachstehende Grundsätze:

- 1) Die Staffelung der Lohnzulagen dient der Bewertung der persönlichen Leistungsunterschiede. Der Wert der Leistung des Arbeiters richtet sich demnach nach seiner Geschicklichkeit und seinem Fleiß bei der ihm übertragenen Arbeit.
- 2) Die Höchstsätze sind nur an besonders befähigte Arbeiter zu zahlen, wenn sie an allen Arbeitstagen

im Löhnungszeitraum mit Fleiß gearbeitet haben.

- 3) Weniger geschickte Arbeiter erhalten bei Fleiß niedrigere Sätze.
 - 4) Bei absinkender Leistung sind die nach 2 oder 3 gewährten Sätze entsprechend zu senken.
 - 5) Bei nicht genügender Leistung wird keine Zulage gewährt.
- b) Die Leistungszulagen schließen sich gegenseitig aus.
- c) Neben Bezügen aus Gedinge- oder Prämienverfahren werden Leistungszulagen nicht gewährt" 1).

Der einleitende Satz bezüglich der Höhe der Leistungszulagen weist nicht klar genug auf den Leistungsgrad hin, der hier interessierenden Komponente der Arbeitsleistung. So könnte man noch die Einbeziehung weiterer Bezugsgrößen herauslesen. Aus dem Satz 1)¹ darf man jedoch entnehmen, daß trotz dieser unklaren Formulierung ausschließlich der Leistungsgrad angesprochen wird, da sinngemäß die interindividuellen Leistungsunterschiede bei gleicher Arbeitsschwierigkeit bewertet werden sollen. Der Satz 1)² bringt demgegenüber eine unkorrekte Auslegungsanleitung des Satzes 1)¹; denn Geschicklichkeit und Fleiß sind keine Merkmale für die Leistungsgradbestimmung. Es zeigt sich so, daß einerseits eine Doppelbewertung vorliegt - was sich auch bei der Auswertung der praktischen Ergebnisse zeigt -, andererseits keine Bezugsgrößen im Hinblick auf erbrachte Leistung, sondern solche der Persönlichkeitsbewertung angesprochen werden. So ist die Geschicklichkeit, die ein Arbeiter bei einer Arbeit anwenden muß, bereits bei der Arbeitsschwierigkeit (Fachkönnen) bzw. bei der Lohngruppeneinstellung berücksichtigt. Der Fleiß - die ethisch positive Erscheinungsform von Aktivität - stellt daneben ein Individualverhalten der Leistungspersönlichkeit dar, die lediglich Quelle und Träger der Leistung ist. Das Individualverhalten ist jedoch nicht identisch mit der erbrachten Leistung selbst. Die Ausrichtung der Leistungszulage ausschließlich nach Leistungsvorgang (Haltung und Verhalten) kann somit nicht befriedigen, weil der persönlich gezeigte Leistungsgrad nach Intensität (Anspannung) und Wirksamkeit (Erfolg) berücksichtigt werden muß.

1) LTV Anlage 1 D. 2)

Auch der Satz 2) zeigt dieses Mißverständnis; denn die besondere Befähigung eines Arbeiters, sei es nun beispielsweise hinsichtlich geistiger oder hinsichtlich körperlicher Anforderungen, bedarf lohngruppenmäßiger Berücksichtigung. Analog ist zum Satz 3) zu bemerken, daß "weniger geschickte Arbeiter" - d.s. Arbeiter mit geringerem Fachkönnen - eben lohngruppenmäßig tiefer eingestuft werden sollten. In beiden Fällen zeigt sich aber die Schwierigkeit der Einstufung in die gegebenen Lohngruppen, die nicht die Differenzierung der analytischen Arbeitsbewertung aufweisen. Die höhere Lohngruppe kann nämlich für "besonders befähigte Arbeiter" schon zu hoch, die niedrigere Lohngruppe für "weniger geschickte Arbeiter" schon wieder zu niedrig sein. Die Leistungszulage wird somit schon expressis verbis wegen der Einbeziehung des Merkmals Geschicklichkeit und des nicht näher bestimmten Merkmals der besonderen Befähigung systemwidrig zur Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit herangezogen. Das steht aber im Widerspruch zum Grundsatz im Satz 1)¹.

Da die Leistungszulage prinzipiell die andauernden interindividuellen Leistungsunterschiede bei der Lohnbemessung ausgleicht bzw. begrifflich die entgeltliche Gegenleistung für den innerhalb einer Arbeitsschwierigkeitsstufe gezeigten Leistungsgrad darstellt, bekräftigt die Bestimmung 4) lediglich eine Selbstverständlichkeit, wenn auch mit nicht genügender Präzision, weil nur der absinkende Leistungsgrad gemeint sein kann. Auch die Bestimmungen b) und c) beinhalten Selbstverständlichkeiten, sind aber wegen ihrer Eigenschaft als Anleitung für Ausführungsorgane wohl am Platze. Nicht zuletzt ist die Bestimmung 5) unpassend gewählt, da die "nicht genügende Leistung" - für die keine Zulage gewährt wird - den durchschnittlichen Leistungsgrad (1,0 bzw. 100 %) einer Schwierigkeitsstufe repräsentiert, d.h. bei Zugrundelegung einer Normalverteilung das Maximum der Häufigkeitsverteilungskurve darstellt. Die Ausdrucksweise nach 5) degradiert damit unnötig die 100-prozentige Leistung. Man könnte aber hier auch herauslesen, daß schon die Durchschnittsleistung in jedem Falle mit einer Leistungszulage bedacht werden soll. Das stünde aber wieder im Widerspruch zum Grundgedanken

der Leistungszulage. A priori bieten die aufgeführten Grundsätze somit eine dürftige und bei Anwendung wissenschaftlicher Maßstäbe auch unkorrekte Anleitung.

2. Die Beschränkung der Leistungszulage auf bestimmte Tätigkeiten bzw. Beschäftigungsarten

Aufgrund praktischer Erfahrungen und nicht zuletzt lohntheoretischer Erkenntnisse wird die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und die soziale Berechtigung einer Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad allgemein anerkannt. Wird daher innerhalb einer Betriebswirtschaft dieser zweite Schritt zur Lohngerechtigkeit getan, dann muß diese Regelung logischerweise die Gesamtheit der im Zeitlohn auszuführenden Arbeiten bzw. die Gesamtheit der Zeitlohnarbeiter umfassen; denn die interindividuellen Leistungsunterschiede sind im Prinzip bei jeder Tätigkeit bzw. Beschäftigungsart vorhanden und es gibt kein zwingendes Argument hiervon Teilbereiche auszuschließen.

Eine andere Sache ist es dagegen, wenn bestimmte Beschäftigungsarten ihrer Natur nach interindividuelle Leistungsunterschiede nur schwer erkennen lassen. Trotz grundsätzlicher Bejahung der Leistungszulage für den Gesamtbetrieb können hier die praktischen Schwierigkeiten dazu führen, daß man in Einzelfällen auf die Gewährung einer Leistungszulage verzichtet und unbedeutende vom Arbeiter nicht so sehr empfundene Lohnungerechtigkeiten in Kauf nimmt, um der Problematik bei der Aufstellung und Handhabung eines entsprechenden Leistungszulagenschlüssels auszuweichen. Dabei wird es sich in der Regel um Beschäftigungsarten handeln, bei denen nicht so sehr die persönliche Arbeitsleistung, sondern der Zeitaufwand im Vordergrund steht.

Die einschlägigen tarifvertraglichen Bestimmungen gewähren die Leistungszulage bei Zeitlohnarbeiten nicht generell. Sie legen einen "Kreis der zulageberechtigten Arbeiter (Tätigkeiten)" (s. Anlage 3) fest, obgleich nach den bisherigen Überlegungen eine negative Abgrenzung systemgerechter wäre.

Unabhängig von der Frage der positiven oder negativen Abgrenzung interessiert hier vornehmlich die Frage, ob die bestehende Einschränkung ihre Berechtigung hat. Wenn dies hier auch nicht

generell beurteilt werden kann, so bleibt doch festzustellen, daß alle Tätigkeiten aufgeführt sein müßten, bei denen inter-individuelle Leistungsunterschiede praktisch sichtbar werden. Vergleicht man jedoch die in der Lohngruppeneinteilung angegebenen Beschäftigungsarten mit dem Kreis der zulageberechtigten Tätigkeiten, dann scheint dies nicht der Fall zu sein. Nicht zuletzt gewinnt man den Eindruck, daß u.a. auch hauptsächlich solche Tätigkeiten berücksichtigt werden, die bereits eine höhere Lohngruppeneinstufung aufweisen.

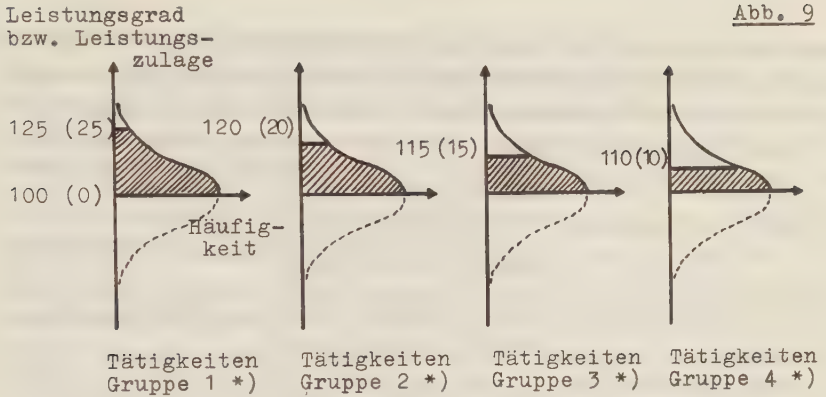
3. Die Differenzierung der Leistungszulagenhöchstsätze nach Beschäftigungsarten

Tarif.ertraglich ist für die leistungszulageberechtigten Tätigkeiten kein einheitlicher Höchstsatz festgelegt, so daß sich aus Anlage 3 die folgenden Gruppen ergeben:

Gruppe 1	{ Ziffer	(1)	bis	(12)	mit Höchstsatz von	25	Prozent
"	2	{ "	(13)	"	(24)	"	20
"	3	{ "	(25)	"	(30)	"	15

Diese Gruppenbildung ist insofern nicht systemgerecht, als sie innerhalb der zulageberechtigten Tätigkeiten voneinander abweichende betriebsindividuelle Höchstsatzlinien festlegt bzw. der Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad nach oben willkürliche Grenzen setzt, obgleich aufgrund der bisherigen Ausführungen wesensverschiedene Verteilungen bei unterschiedlicher Komponente Arbeitsschwierigkeit verneint werden müssen. Abb. 9 zeigt dies besonders anschaulich, da bei den drei Gruppen unterschiedliche Kurvenstücke abgetrennt werden. Ergänzend ist auch noch eine Gruppe 4 eingezeichnet, da der Höchstsatz der Ziffer (30) erst in letzter Zeit von 10 auf 15 Prozent heraufgesetzt wurde. Man könnte darin auch eine Tendenz zur Realisierung einer einheitlichen betriebsindividuellen Höchstsatzlinie sehen.

Ein Vergleich zeigt außerdem, daß die gewählte Reihenfolge der Gruppen hinsichtlich der Arbeitsschwierigkeit der einzelnen Tätigkeiten eine Rangfolge darstellt. So beinhaltet sowohl die Gruppe 2 gegenüber der Gruppe 3, als auch die Gruppe 1 gegenüber der Gruppe 2 Tätigkeiten mit durchschnittlich höherer Lohngruppeneinstufung. Da somit innerhalb des zulageberechtigten Kreises den höchsteingestufteten Beschäftigungsarten die



(*) bei unterstellter Normalverteilung)

höchsten Spitzensätze eingeräumt werden und mit sinkender Einstufung gleichzeitig der jeweils gruppenspezifische Höchstsatz sinkt, zeigt sich hier stärker die mangelnde Trennung von Einstufung nach Arbeitsschwierigkeit und Einstufung nach Leistungsgrad bzw. die Zweckentfremdung der Leistungszulage. Letztere ist offensichtlich an der Komponente Arbeitsschwierigkeit orientiert und bewirkt in gewisser Hinsicht eine Doppelbewertung.

Abschließend sei erwähnt, daß in der Ziffer (30) auch Putzfrauen eingeschlossen sind, die somit bis vor kurzem zur Lohngruppe VIII auch nur die niedrigste Leistungszulage (bis zu 10 Prozent) erhielten.

4. Die Häufigkeitsverteilung der gewährten Leistungszulagen

Um festzustellen, wie weit in der Praxis mittels LTV-Leistungszulagen eine Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad erfolgt, wurden stichprobenweise bei 9 BAW (über 20 Prozent aller BAW) für den Zeitraum eines Jahres (= 1957) alle mit zulageberechtigten Tätigkeiten befaßten Arbeiter und alle im Zusammenhang damit gewährten Leistungszulagen statistisch ausgewertet. Bei der Auswahl der BAW wurde - mit Ausnahme der beiden Sonderwerke - sowohl die Aufteilung nach Hauptfertigungen etc., als auch die nach GDW-Bezirken anteilmäßig berücksichtigt, so daß

das Ergebnis für die hier angestellten Überlegungen weitgehend als repräsentativ gewertet werden kann. Im einzelnen wurde je BAW (sämtliche Meistereien) und je Kalendermonat festgestellt:

- 1) Zahl der Arbeiter mit zulageberechtigten Tätigkeiten, bei denen bis zu 25 Prozent Leistungszulage gewährt werden kann,
- 2) Zahl der Arbeiter mit zulageberechtigten Tätigkeiten, bei denen bis zu 20 Prozent Leistungszulage gewährt werden kann,
- 3) Zahl der Arbeiter mit zulageberechtigten Tätigkeiten, bei denen bis zu 15 Prozent Leistungszulage gewährt werden kann,
- 4) Zahl der Arbeiter mit zulageberechtigten Tätigkeiten, bei denen bis zu 10 Prozent Leistungszulage gewährt werden kann 1).

Die so erhaltenen Arbeiterzahlen der Gruppen 1), 2), 3) und 4) wurden sodann je für sich nach der Höhe der pro Arbeiter tatsächlich gewährten Zulage untergliedert. Aus diesen Monatsergebnissen ergaben sich für jedes BAW Jahresdurchschnitte für 1957 in der Weise, daß die Ergebnisse der Monate Januar bis Dezember 1957 addiert und die erhaltenen Summen durch 12 (Zahl der Monate) dividiert wurden. Da die vergleichbaren Monatszahlen jedes BAW untereinander in der Regel nur eine geringe Streuung aufzeigten, wichen die erhaltenen Jahresdurchschnitte von den zugrunde gelegten Monatsergebnissen nur geringfügig ab, d.h. man hätte der Einfachheit halber an Stelle der Jahresdurchschnittsberechnung auch ein repräsentatives Monatsergebnis herausgreifen können. Daneben wurden für die Gruppen 1) bis 4) auch die entsprechenden Werte für alle stichprobenweise erfaßten BAW errechnet. Um die wahre Gewichtung zu erhalten, wurde dabei nicht ein Durchschnitt von Durchschnitten berechnet, sondern das Ausgangsmaterial der Berechnung zugrunde gelegt.

Da aber die absoluten Jahresdurchschnittszahlen hier weniger interessieren bzw. einen Vergleich erschweren, wurden sie je BAW und Gruppe (1) bis 4)) in Prozentzahlen ausgedrückt, die im einzelnen aus den Tabellen 2 bis 5 entnommen werden können. Um

1) Im Jahre 1957 (Zeitraum der Untersuchung) wurde für die in Anlage 3 wiedergegebene Position 30 lediglich ein Höchstsatz von 10 Prozent gewährt.

jedoch auch die Größenordnung der absoluten Zahlen erkennen zu können, ist die auf jedes BAW treffende jahresdurchschnittliche Gesamtzahl der Arbeiter einer Gruppe nachrichtlich auf der Schlußzeile in Klammern angegeben. Die absolute Zahl der jeweiligen letzten Spalte (Sp 11) ist dabei gleich der Summe der übrigen angegebenen absoluten Zahlen.

Die Einzelbetrachtung der Tabellen 2 bis 5 zeigt, daß bei allen BAW keine Normalverteilung - mit Maximum bei einer Leistungszulage von 0 Prozent -, sondern eine linkssteile Verteilung mit einem Maximum beim Höchstsatz der jeweiligen Gruppe gegeben ist. Abb. 10 zeigt in eindrucksvoller Weise die graphische Darstellung der Spalten 1, aus Tabelle 2, 3 und 5, d.h. die Verteilungen der Gruppen 1), 2) und 4).

Da die statistische Masse der Gruppe 3) zu gering ist, wurde sie - wie auch bei den weiteren Ausführungen - weggelassen. Nicht zuletzt geben hier die Prozentsätze der Spalte 11 in Tabelle 4 - 15 Prozent Leistungszulage erhielten 46,7, 10 Prozent Leistungszulage erhielten 53,3 Prozent der Arbeiter mit einschlägiger Tätigkeit - ein falsches Bild, weil tatsächlich bei 6 BAW überwiegend nach dem Höchstsatz eingestuft und nur bei einem BAW ausschließlich 10 Prozent Leistungszulage gewährt wurde. Die Spalte 11 zeigt also trotz richtiger Berechnung keine repräsentativen Prozentsätze. Es liegt demnach ein Fall vor wo die Durchschnittsbildung etc. - wie auch an anderer Stelle erwähnt - wirklichkeitsfremde und damit unbrauchbare Werte liefert.

Es zeigt sich weiter, daß in einzelnen BAW prozentual weniger Arbeitern der Leistungszulagenhöchstsatz ihrer Gruppe gewährt wurde. So erhielten z.B. im BAW J nur 71,6 Prozent der Arbeiter bei Tätigkeiten der Gruppe 1) den Höchstsatz. Wenn man hier aber unterstellt, daß Leistungszulagensätze von 24 und 23 Prozent bei Gruppe 1), von 19 und 18 Prozent bei Gruppe 2) und von 9 und 8 Prozent bei Gruppe 4) praktisch dem Höchstsatz der betreffenden Gruppe gleichkommen, dann zeigt sich, daß in allen BAW - auch im BAW J - praktisch weit über 90 Prozent aller mit zulageberechtigten Tätigkeiten befaßten Arbeiter den jeweiligen Höchstsatz ihrer Gruppe bzw. die beiden nächstfolgenden Spitzen-

Tab. 2

Prozentuale Aufgliederung
der im Jahre 1957 gewährten Leistungszulagen
(Gruppe 1 mit Höchstsatz 25 Prozent)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tatsäch- lich ge- währte Lei- stungs- zulage in %	Betroffene Arbeiter									
	in %									
	im BAW A	im BAW B	im BAW C	im BAW D	im BAW E	im BAW F	im BAW G	im BAW H	im BAW J	in den BAW A - J
25	98,8	96,5	95,9	95,0	91,6	90,1	89,2	85,5	71,6	90,0
24	-	-	1,5	0,1	-	4,4	3,8	6,2	12,5	3,5
23	-	-	1,9	0,4	0,1	1,6	1,0	2,0	10,4	2,2
22	-	0,2	0,2	-	-	0,1	1,0	3,2	1,7	0,8
21	-	0,2	-	-	-	0,2	.	-	0,1	0,1
20	1,2	2,7	0,4	4,5	6,7	3,1	4,0	3,1	3,3	3,0
19	-	-	-	-	-	0,2	-	-	-	.
18	-	-	-	-	0,1	0,3	0,1	-	-	.
17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	-	-	-	-	-	-	.	-	-	.
15	-	0,2	0,1	-	1,5	-	0,7	.	.	0,3
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	0,2	-	-	-	-	0,1	-	0,4	0,1
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100,0 (156)	100,0 (316)	100,0 (261)	100,0 (113)	100,0 (138)	100,0 (138)	100,0 (309)	100,0 (196)	100,0 (254)	100,0 (1 881)

Prozentuale Aufgliederung
der im Jahre 1957 gewährten Leistungszulagen
(Gruppe 2 mit Höchstsatz 20 Prozent)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tatsäch- lich ge- währte Lei- stungs- zulage in %	Betroffene Arbeiter in %									
	im BAW A	im BAW B	im BAW C	im BAW D	im BAW E	im BAW F	im BAW G	im BAW H	im BAW J	in den BAW A - J
20	100,0	71,3	91,8	99,7	97,9	99,1	97,9	96,9	95,7	92,3
19	-	16,7	1,8	-	1,9	-	-	-	-	3,2
18	-	7,7	5,6	-	-	0,2	-	1,7	1,8	2,4
17	-	1,5	0,1	-	-	-	-	1,3	2,3	0,7
16	-	0,8	1,3	-	-	-	-	-	-	0,4
15	-	1,9	1,4	-	0,2	0,7	2,1	0,1	0,2	1,0
14	-	0,1	-	0,3	-	-	-	-	-	.
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	(38)	(125)	(145)	(61)	(31)	(56)	(94)	(119)	(88)	(757)

Tab. 4

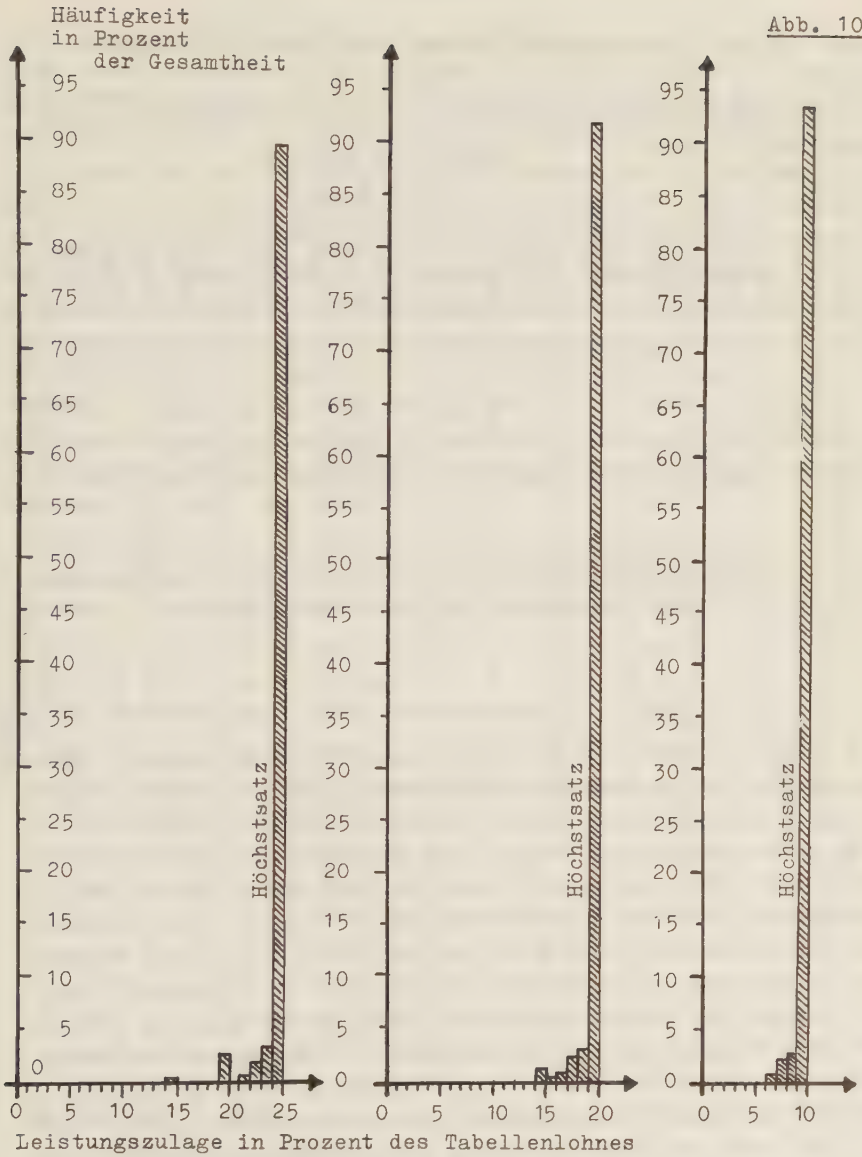
Prozentuale Aufgliederung
der im Jahre 1957 gewährten Leistungszulagen
(Gruppe 3 mit Höchstsatz 15 Prozent)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11.
Tatsäch- lich ge- währte Lei- stungs- zulage in %	Betroffene Arbeiter									
	in %									
	im BAW A	im BAW B	im BAW C	im BAW D	im BAW E	im BAW F	im BAW G	im BAW H	im BAW J	in den BAW A - J
15	-	-	100,0	92,3	100,0	100,0	-	100,0	72,0	46,7
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	-	-	7,7	-	-	100,0	-	28,0	53,3
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	-	-	(3)	(2)	(1)	(2)	(15)	(5)	(2)	(30)

(Gruppe 4 mit Höchstsatz 10 Prozent)

Tab. 5

10	-	97,6	73,0	100,0*	-	100,0	100,0	100,0	100,0	93,7
9	-	-	12,1	-	-	-	-	-	-	2,7
8	-	2,4	10,4	-	-	-	-	-	-	2,6
7	-	-	4,5	-	-	-	-	-	-	1,0
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	100,0	100,0	100,0	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	-	(10)	(19)	(4)	-	(5)	(12)	(21)	(13)	(84)



Häufigkeitsverteilung:

Gruppe 1

Gruppe 2

Gruppe 4

sätze erhalten. Das folgende Schema zeigt dies im einzelnen auf:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tatsächlich gewährte Leistungs- zulage in %	Betroffene Arbeiter in %									
	im BAW A	im BAW B	im BAW C	im BAW D	im BAW E	im BAW F	im BAW G	im BAW H	im BAW J	in den BAW A - J
Gruppe 1) 25 24 23	98,8	96,5	99,3	95,5	91,7	96,1	94,0	93,7	94,5	95,7
Gruppe 2) 20 19 18	100,0	95,7	97,2	99,7	99,8	99,3	97,9	98,6	97,5	97,9
Gruppe 4) 10 9 8	-	100,0	95,5	100,0	-	100,0	100,0	100,0	100,0	99,0

Die je BAW aufgezeigten jahresdurchschnittlichen Gesamtverteilungen stellen das Ergebnis einer Zusammenfassung aller Abteilungen bzw. Meistereien des betreffenden BAW dar. Hier darf aber nicht geschlossen werden, daß die zugrunde gelegten Abteilungs- bzw. Meistererteilungen in jedem Falle ähnlich der Gesamtverteilung des betreffenden BAW wären. Zwischen letzterer und beispielsweise einer Meistererteilung zeigt sich wiederum oft eine Wesensverschiedenheit. So stellt die Tabelle 6 beispielsweise die jahresdurchschnittlichen Verteilungen - absolute Zahlen - einiger Meistereien des BAW B nebeneinander. Es zeigt sich, daß man in der Meistereie m 7 bemüht ist wenigstens eine gewisse Abstufung durchzuführen. Daneben weisen die Meistereien m 1, m2, usw. eine 100-prozentige Höchstsatzeinstufung auf. Man kann hier nicht sagen, daß nur subjektive Momente für diese Unterschiede verantwortlich sind, d.h. die Ursache in der Verschiedenheit der Person des Einstufers liegt; denn bei näherem Zusehen zeigt sich, daß wiederum eine Vermengung von Arbeits-

Schwierigkeits- und Leistungsgradvorstellungen stattfindet. So sind in der Meisterei m 7 hauptsächlich Arbeiter der Lohngruppe VI bis VII, dagegen in der Meisterei m 1 ausschließlich Arbeiter der Lohngruppe II (Lehrgesellen) zusammengefaßt. Die HöchstsatzEinstufung der letzteren resultiert aus der Einstellung, daß die Lehrgesellen beste Facharbeiter sind und selbstverständlich deswegen den Höchstsatz bekommen müssen. In Wirklichkeit zeigen die Lehrgesellen als Gesamtheit bei ihrer Tätigkeit auch nur den durchschnittlichen Leistungsgrad, den man üblicherweise von Arbeitern ihrer Qualifikation erwarten darf. Diese ist ja bereits durch Einstufung in die Lohngruppe II berücksichtigt und darf nicht nochmals Grundlage für die Festlegung der Leistungszulage sein. Die Frage der Angemessenheit des Effektivverdienstes (Tabellenlohn plus 25 Prozent Leistungszulage) der Lehrgesellen wird dabei nicht berührt.

[illegible]

5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Wenn man ferner - ohne Berücksichtigung der Aufteilung nach Meistereien - die jahresdurchschnittlichen Verteilungen der Gruppen 1), 2) und 4) - absolute Zahlen - eines BAW gegenüberstellt, zeigt sich gleichfalls eine unterschiedliche Einstufungspolitik. So ist für das BAW G beispielsweise aus Tabelle 7 immer noch eine geringfügige Abstufung bei der Gruppe 1) ersichtlich, während bei der Gruppe 2) - mit Ausnahme von 2 Fällen - grundsätzlich nach dem Höchstsatz eingestuft wird. Während auch die Gruppe 4) eine grundsätzliche Einstufung nach dem Höchstsatz aufweist, zeigt sich bei der Gruppe 3) - die in diesem BAW im Vergleich zu anderen relativ stärker vertreten ist - eine grundsätzliche Einstufung bei 10 Prozent Leistungszulage, obwohl auch hier bis zum Höchstsatz (15 Prozent Leistungszulage) gegangen werden könnte.

Es erübrigt sich das Zahlenmaterial der übrigen BAW in gleicher Weise darzustellen bzw. noch ausführlicher zu beleuchten, da die ausgewählten Beispiele in abgewandelter Form für alle BAW zutreffen. Auch innerhalb der BAW zeigen sich somit mangelnde Koordinierungen auf dem Lohnsektor.

5. Der Charakter der gewährten Leistungszulagen

Die praktische Handhabung zeigt - wie aus den dargelegten Grundsätzen zu erwarten war -, daß der Charakter der gewährten Leistungszulagen eine Wandlung erfuhr. So dienen letztere nicht mehr einer ausschließlichen Abstimmung von Lohnhöhe und individuellem Leistungsgrad, sondern stellen neben der Lohngruppeneinstufung eine zusätzliche Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeits-schwierigkeit - unter Verstärkung des Gewichts der beruflichen Merkmale - dar; denn wenn mehr als 90 Prozent der Arbeiter mit zulageberechtigten Tätigkeiten den Höchstsatz bzw. Spitzensätze erhalten, kann man nicht mehr behaupten, daß damit nur Höchst- bzw. Spitzenleistungen abgegolten werden. Es zeigt sich damit,

daß bereits die Durchschnittsleistungen mit dem Höchstsatz bzw. mit den beiden nächstfolgenden Spitzensätzen dotiert werden, die an sich ja im Lohnsatz der betreffenden Lohngruppe eine Abgeltung erfahren; denn bei Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit wird immer auch ein durchschnittlicher Leistungsgrad zugrunde gelegt bzw. erwartet, so daß lediglich der individuelle Leistungsgrad unberücksichtigt bleibt.

Da entweder die für die Zulagenberechnung maßgebende Durchschnittsleistung zu tief angesetzt ist - da praktisch jeder Arbeiter das für den Leistungszulagenhöchstsatz geforderte Leistungsmaß erbringen kann -, oder zu gut eingestuft wird - da die Durchschnittslinie der Leistung in positiver Richtung verschoben die Höchstsatzlinie der Leistungszulage überdeckt -, ergibt sich, daß Lohnsatz der Lohngruppe plus Höchstsatz der Leistungszulage bei den einschlägigen Tätigkeiten in den BAW praktisch den Charakter einer verdeckten Sonderlohngruppe annehmen. Auch der Arbeiter empfindet so, daß bei Wahrnehmung der zulageberechtigten Tätigkeit ihm neben der einschlägigen Lohngruppe automatisch die Leistungszulage, u.z. der Höchstsatz von 25, 20 oder 15 Prozent, zusteht und nur bei unterdurchschnittlicher Leistung oder bei erstmaliger Einarbeitung ein niedrigerer Satz berechtigt ist.

Im einzelnen werden die Einstufungen von den unmittelbaren Vorgesetzten, den Meistern, getätigt, die bei ihrer oft nicht einfachen Zwischenstellung dazu neigen, ihre Untergebenen überzubewerten (Halo-Effect!). Infolge ungenügender Anleitung bzw. fehlender Richtlinien zur Ausgestaltung und Handhabung von Leistungszulagenschlüssel trägt hier das Festlegungsverfahren ausgesprochen subjektive Züge. Eine allgemeine, nach Einzelmerkmalen nicht näher begründete Beurteilung findet ihren Ausdruck in einer groben Schätzung. Ein Zug zur Objektivität ergibt sich dabei nur dadurch, daß in den meisten Fällen den Schwierigkeiten durch Beantragung des Höchstsatzes ausgewichen wird. Die vorgesehene Mitwirkung der nächsthöheren Vorgesetzten (Abteilungsleiter, Werkdirektor) kann sich im Sinne einer Korrektur nicht auswirken, da bei letzteren die Voraussetzung unmittelbarer Einsicht nicht mehr gegeben ist. Nicht zuletzt ist die richtige

Einstufung eines Arbeiters nach dem persönlich gezeigten Leistungsgrad auch für den unmittelbaren Vorgesetzten ein Problem.

In diesem Zusammenhang interessiert die Zahl der Abänderungen beantragter Leistungszulagen durch vorgesetzte Abteilungsleiter und durch den Werkdirektor. So zeigte sich beispielsweise im BAW B während des ganzen Jahres 1957 folgendes:

Negative Abänderungen (durch die Abteilungsleiter)

a) um 1 Prozent

Gruppe 1) -
 Gruppe 2) 1 mal von 19 auf 18 Prozent,
 1 " " 18 " 17 " ,
 Gruppe 3) -
 Gruppe 4) -

b) um 2 Prozent

Gruppe 1) -
 Gruppe 2) 1 mal von 20 auf 18 Prozent,
 1 " " 17 " 15 " ,
 Gruppe 3) -
 Gruppe 4) 1 mal von 10 auf 8 Prozent,

c) um 5 Prozent

Gruppe 1) 1 mal von 25 auf 20 Prozent,
 Gruppe 2) -
 Gruppe 3) -
 Gruppe 4) -

d) um 10 Prozent

Gruppe 1) -
 Gruppe 2) 1 mal von 20 auf 10 Prozent,
 Gruppe 3) -
 Gruppe 4) -

Positive Abänderungen (durch die Abteilungsleiter)

a) um 1 Prozent

Gruppe 1) 1 mal von 24 auf 25 Prozent,
 Gruppe 2) 6 " " 19 " 20 " ,
 6 " " 18 " 19 " ,
 1 " " 15 " 16 " ,
 Gruppe 3) -
 Gruppe 4) -

b) um 2 Prozent

Gruppe 1) 1 mal von 20 auf 22 Prozent,
 Gruppe 2) 2 " " 18 " 20 " ,
 1 " " 17 " 19 " ,
 Gruppe 3) -
 Gruppe 4) -

c) um 3 Prozent

Gruppe 1)	-
Gruppe 2)	1 mal von 17 auf 20 Prozent,
Gruppe 3)	-
Gruppe 4)	-

d) um 5 Prozent

Gruppe 1)	7 mal von 20 auf 25 Prozent,
Gruppe 2)	2 " " 15 " 20 "
Gruppe 3)	-
Gruppe 4)	-

Zusammenstellung

7 negative Abänderungen,
28 positive Abänderungen,

35 Abänderungen = 0,7 Prozent der "Anerkennungen" im Jahre 1957
durch die Abteilungsleiter.

Da die Untersuchung rund 25 Meistereien umfaßte und die aufgeführten Abänderungen nur bei einem Drittel der Meistereien vorgenommen wurden - bei zwei Drittel der Meistereien zeigten sich überhaupt keine Abänderungen -, ergibt sich, daß der vom Meister in der Regel beantragte Satz praktisch auch gewährt wird und der Abteilungsleiter nur in Einzelfällen bei offensichtlichen Minderleistungen oder sonstigen Vorkommnissen eine geringfügige Berichtigung nach unten oder oben vornimmt. Dazu ist vor allem festzustellen, daß die Berichtigung einer Leistungszulage von beispielsweise 19 auf 18, von 18 auf 17 oder von 20 auf 18 Prozent usw. für den betroffenen Arbeiter nur ein Signal und noch nicht die entgeltliche Angleichung an die gezeigte Minderleistung etc. bedeutet. Da bei den einschlägigen Tätigkeiten derartig feine Leistungsgradunterschiede praktisch nicht wahrgenommen werden können, müßten solche Angleichungen mindestens Intervalle von 5 Prozent umfassen, so daß die Gruppe 1) beispielsweise die Stufen 5, 10, 15, 20 und 25 Prozent kennt. Nicht zuletzt zeigte sich - bei (monatsdurchschnittlich) über 450 Arbeitern, die mit zulageberechtigten Tätigkeiten befaßt sind, erfolgte durch den Werkdirektor keinerlei Eingriff - die Genehmigung des Werkdirektors in ihrem materiellen Gehalt als reiner Sichtvermerk. Ergänzend sei erwähnt, daß bei den übrigen ausgewählten BAW ähnliche Verhältnisse vorlagen.

Da hier nur die Lohnform an sich, nicht aber die Frage der Angemessenheit der absoluten Lohnhöhe untersucht werden soll, bleibt abschließend festzustellen, daß die Wirkung der LTV-Leistungszulage - weil sie keine echte Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad darstellt - der des reinen Zeitlohnes gleichkommt. So erfahren überdurchschnittliche individuelle Leistungsgrade keine zusätzliche Abgeltung, so daß sie auf die Dauer absinken und dadurch auch den Durchschnitt drücken. Die bestehenden Proportionen bieten so weder hinreichende Leistungsanreize, noch können sie in den Arbeitern ein echtes Bewußtsein wahrer Lohn- oder Entgeltsgerechtigkeit erzeugen. Daß dieses Problem jedoch nicht so offenkundig zutage tritt, resultiert daraus, weil der Gedingelohn - wie an anderer Stelle erwähnt - in den BAW weitaus überwiegt.

6. Die "Zeitlohnzulagen" nach der Gowe

Außer den behandelten Leistungszulagen nach dem LTV werden "Zeitlohnzulagen" nach der Gowe gewährt. Sie sind für nicht am Gedinge beteiligte, im Zeitlohn beschäftigte Arbeiter der Gedingearbeitsstellen vorgesehen. Da der Leistungsgrad der Gedingearbeiter bzw. der Gedingegruppen auch vom gezeigten Leistungsgrad der beigeordneten Zeitlohnarbeiter abhängt, die die im folgenden genannten Tätigkeiten wahrnehmen, ist es nur recht und billig, diesem Arbeiterkreis eine Leistungszulage in Form der genannten "Zeitlohnzulage" zu gewähren. Nicht zuletzt muß auch unterstellt werden, daß die einer Gedingegruppe zugeordneten Zeitlohnarbeiter praktisch zu einem höheren gedingemäßigen Leistungsgrad gezwungen werden.

Im einzelnen ist wiederum festgelegt, daß die Höhe der Zeitlohnzulagen "sich nach dem Wert der Leistung des Arbeiters bei der ihm übertragenen Arbeit" ¹⁾ bestimmt und die für die Leistungszulage im LTV festgelegten Grundsätze sinngemäß zu beachten sind. Bei der Zeitlohnzulage macht sich jedoch das

1) Gowe § 8 (2)

Fehlen ausführlicherer Anleitungen, Leistungszulagenschlüssel etc. nicht bemerkbar, weil als Anhaltspunkte für die Festlegung der Zulage der Leistungsgrad der bedienten Gedingearbeiter bzw. deren durchschnittlicher Überverdienst dient. So beträgt die Zeitlohnzulage für die Verwendung als

"1. Hammerführer,

2. Bediener von Schmiede- oder Glühöfen

bis zu 100 v.H. des Durchschnittsgedingeüberverdienstes der von ihnen bedienten Gruppen,

3. Förderarbeiter, Fahrer von Elektrokarren oder Gabelstaplern, Schiebebühnenführer, Schiebebühnenarbeiter, Drehscheibenwärter, Kranführer oder Führer anderer maschinell bewegter Fördermittel (ausgenommen Lok, Kleinlok oder Kraftwagen)

bis zu 25 v.H. des Tabellenlohnes,

4. Rangierer (einschl. Kleinlokbediener), soweit sie an den Rangierprämien nicht teilnehmen,

bis zu 20 v.H. des Tabellenlohnes.

Die Zulage nach Nr. 3 oder Nr. 4 darf den Durchschnittsgedingeüberverdienst der Dienststelle nicht überschreiten" 1).

Die diesbezügliche Untersuchung, die sich auf die bereits genannten BAW und auf den gleichen Zeitraum erstreckte, zeigte denn auch, daß zu 99 Prozent die oben genannten Höchstsätze gewährt wurden. Dies geht vollkommen in Ordnung, da die unter Nr. 1 und 2 genannten Bediensteten praktisch die gleiche Entlohnung erhielten, wie die von ihnen bedienten Gedingegruppen. Gleiches gilt für die unter Nr. 3 und 4 genannten Arbeiter, da - wie an anderer Stelle gezeigt - der Gedingeüberverdienst in der Regel 25 Prozent übersteigt und somit die Gewährung des Höchstsatzes durchaus gerechtfertigt ist.

Hier muß ergänzt werden, daß die Zeitlohnzulage nach Nr. 1 und 2 praktisch einen Prämiencharakter erhält, weil als konkrete Bezugsgröße der jeweilige Gedingeüberverdienst der bedienten Gedingegruppen herangezogen wird. Nur dann, wenn von letzterem lediglich Bruchteile (z.B. 90, 80, 70 Prozent) gewährt werden - was praktisch fast nicht vorkommt -, ist das subjektive Verfahren einer Leistungszulage zum Zeitlohn gegeben. Ähnliches gilt für die Zeitlohnzulage nach Nr. 3 und 4, wobei

1) Gowe § 8 (1)

allerdings nur die Obergrenze - wenn z.B. der Gedingeüberverdienst mit 23 Prozent unter dem Höchstsatz der Nr. 3 liegt - vorgegeben ist. Insofern hängt also letztere Zulage nicht direkt von einer konkreten Bezugsgröße ab, so daß in diesem Fall besser von einer echten pauschalen Leistungszulage gesprochen wird.

7. Die Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad

In den vorhergehenden Abschnitten wurden die LTV-Leistungszulage und die Gowe-Zeitlohnzulage behandelt. Wenn sich dabei auch zeigte, daß erstere durch die praktische Handhabung in ihrem Charakter eine Wandlung erfuhr, so bleibt doch die Tatsache, daß sie eigentlich eine Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad bezwecken soll. Da nun aber sowohl die LTV-Leistungszulage, als auch teilweise die Gowe-Zeitlohnzulage in Prozenten zum jeweiligen Tabellenlohnsatz des Arbeiters festgelegt wird, ergibt sich eine Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad; denn nur der Tabellenlohnsatz der 1. (niedrigsten) Dienstzeitstufe enthält noch keine Dienstzeitzulage. Dagegen sind in die Tabellenlohnsätze der 2. bis 6. Dienstzeitstufe Beträge mit Soziallohncharakter eingearbeitet, die damit gleichfalls als Basis dienen und bei gleichen Leistungsgraden - und festliegendem Arbeitsschwierigkeitsgrad - eine unterschiedliche absolute Leistungszulage bzw. Zeitlohnzulage bewirken, sofern die betroffenen Arbeiter nicht zufällig der gleichen Dienstzeitstufe angehören.

Systemgerecht sollte also bei festliegender Lohngruppe und festliegender Ortslohnklasse - die ebenfalls in den Tabellenlohn eingearbeitet ist - jeweils nur die 1. Dienstzeitstufe als Basis der genannten Zulagen dienen, so daß bei der Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad Dienstzeitzulagen ausscheiden. Die bestehende Regelung staffelt praktisch die Leistungszulage und die Zeitlohnzulage nach Dienstzeitstufen, so daß im Zusammenhang mit der Lohngruppenstaffelung nach Dienstzeitstufen das Lohnmerkmal Dienstzeit bzw. Beschäftigungsdauer

eine stärkere Gewichtung erfährt. Daß diese Regelung aber dem eigentlichen Ziel der genannten Zulagen, der stimulierenden Wirkung, entgegenwirkt, ist offensichtlich.

Nachzutragen ist hier, daß auch bei der Gowe-Zeitlohnzulage, die in Prozenten des Durchschnittsgedingeüberverdienstes der bedienten Gruppe bemessen wird, eine gewisse Durchbrechung im vorgenannten Sinne gegeben ist. Das deshalb, weil - wie noch darzulegen ist - auch in den Durchschnittsgedingeüberverdiensten die Dienstzeit wirksam wird. Hat beispielsweise eine Gedingegruppe eine in dieser Hinsicht günstige Dienstzeitstruktur - wobei Arbeiter mit 4., 5. oder 6. Dienstzeitstufe überwiegen -, dann wirkt sich, da der absolute Betrag Bemessungsgrundlage ist, dies auch auf die Zeitlohnzulage des bedienenden Arbeiters aus. Ein anderer Arbeiter, der dagegen eine Gedingegruppe mit ungünstigerer Dienstzeitstruktur - wobei Arbeiter mit 1., 2. oder 3. Dienstzeitstufe überwiegen - bedient, erhält dementsprechend trotz gleicher Leistung bzw. trotz gleicher prozentualer Einstufung eine geringere Zeitlohnzulage, wodurch die Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad gegeben ist.

D) Die leistungs- und soziallohnbedingte Lohnstaffelung und das Wesen des Tabellenlohnes

1. Die Lohnbemessung nach dem Lebensalter

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der Lohnstaffelung nach dem Lebensalter regelmäßig um eine negative Abstufung des Lohnsatzes für jugendliche Arbeiter im Alter von 14 bis 21 Jahren, wobei in allen Wirtschaftsbereichen der zugebilligte Prozentsatz (vom Erwachsenenlohn) sich in der Größenordnung von 60 bis 90 Prozent bewegt.

Nach dem LTV erhalten die Arbeiter den Voll-Lohn (= Lohnsatz der 1. Dienstzeitstufe) frühestens vom vollendeten 18. Lebensjahr an, wobei jedoch Arbeitern im Alter von 18 bis 21 Jahren nur 90 Prozent des Voll-Lohns zugestanden werden,

"wenn ihre Leistungen hinter denen anderer Arbeiter zurückbleiben" ¹⁾). Ergänzend sei aber vermerkt, daß erwachsene Arbeiter in jedem Falle den Voll-Lohn erhalten, auch wenn im Einzelfall Minderleistung vorliegt. Einen dementsprechenden Abschlag sieht der LTV nicht vor, so daß hier gleichfalls der Soziallohncharakter in Erscheinung tritt. Eine fortlaufend böswillige Minderleistung wird daher letzten Endes nur durch Entlassung zu beantworten sein.

Die noch nicht 18 Jahre alten Arbeiter erhalten nach dem LTV nur Bruchteile vom Voll-Lohn. Dabei ist es unerheblich, wenn beispielsweise ein jugendlicher Arbeiter bereits mit 17 Jahren die Leistung eines erwachsenen Arbeiters zeigt. In jedem Falle werden die folgenden - dem Lebensalter entsprechend - Prozentsätze gewährt. Die Entlohnung beträgt demnach:

"nach vollendetem 17. Lebensjahr 90 v.H. des Vollohns,
nach vollendetem 16. Lebensjahr 80 v.H. des Vollohns,
nach vollendetem 14. Lebensjahr 70 v.H. des Vollohns" ²⁾).

Das Aufrücken in eine höhere Lebensaltersstufe erfolgt im einzelnen "vom Beginn des Lohnungszeitraumes an, in dem der Geburtstag liegt" ³⁾). Abschließend sei noch erwähnt, daß im Schichtlohn beschäftigte jugendliche Arbeiter - sofern sie nicht den Voll-Lohn erhalten können - ohne Ansehung des Alters 90 Prozent des Schichtlohnsatzes der 1. Dienstzeitstufe erhalten.

2. Die Dienstzeitzulagen

In der ursprünglichen Fassung des LTV (vom 22.2.1954) waren 4 Dienstzeitstufen festgelegt. Dabei betrug die "Dienstzeitzulage" bei einer - nach vollendetem 18. Lebensjahr zurückgelegten - Dienstzeit

von 3 Jahren 2 Prozent,
von 5 Jahren 4 Prozent,
von 7 Jahren 6 Prozent

1) LTV § 9 (1) 2

2) LTV § 9 (2)

3) LTV § 9 (3)

des einschlägigen Stundenlohnes. In den vergangenen Jahren wurde hier die Gewichtung verstärkt, so daß zur Zeit 6 Dienstzeitstufen bestehen, in denen folgende Dienstjahre zusammengefaßt sind:

Dienstzeitstufe 1	1. bis 3. Dienstjahr
" 2	4. und 5. "
" 3	6. und 7. "
" 4	8. und 9. "
" 5	10. und 11. "
" 6	vom 12. " ab.

Im einzelnen beträgt die absolute Dienstzeitzulage - je nach Lohngruppe und Ortslohnklasse - von Stufe zu Stufe 2 bis 5 2,5 %¹⁾, wobei die 6. Dienstzeitstufe gegenüber der 1. Dienstzeitstufe (= 100 Prozent) ein Plus von rund 11 Prozent aufweist.

Einerseits kommt in den Dienstzeitstufen die stärkere Berücksichtigung bzw. Gewichtung der Berufserfahrung zum Ausdruck, andererseits erfährt aber auch der Soziallohncharakter eine Verstärkung; denn hierbei ist wichtig, was unter "Dienstzeit" im einzelnen verstanden wird. Für den Normalfall gilt folgendes: "Als Dienstzeit des ständigen Arbeiters gilt die Zeit, die er in einem Beamten-, Angestellten-, Arbeiter-, Lehr- oder Jungwerkerverhältnis bei der Deutschen Bundesbahn oder ihren Rechtsvorgängern zugebracht hat" 1).

Die Dienstzeit ist damit identisch mit der Eisenbahndienstzeit. Ein hochqualifizierter Schlosser in einem BAW mit beispielsweise 8-jähriger Dienstzeit wird daher - unter Weglassung der vor vollendetem 18. Lebensjahr zurückgelegten 3-jährigen Lehrzeit - 5 Jahre Berufserfahrung aufweisen. Dabei kann er zwischenzeitlich in seinem Fach bei mehreren Dienststellen (z.B. BAW, Bahnbetriebswerke etc.) - ggf. auch abgeordneterweise - tätig gewesen sein. Die Dienstzeitstufe 2 ersetzt daher in diesem speziellen Fall die beispielsweise bei analytischer Arbeitsbewertung zugebilligte höhere Punktzahl für 5 Jahre Berufserfahrung, da letztere den betreffenden Arbeiter zur selbständigen Wahrnehmung schwierigerer Facharbeiten befähigt.

1) LTV § 5 (1)

Daneben bringt jedoch der LTV eine lange Aufzählung anrechnungsfähiger Zeiten bei einer Reihe von öffentlichen Verwaltungen, Betrieben etc., die nicht unbedingt eine spezielle Berufserfahrung im Hinblick auf die zuletzt im BAW ausgeübte Tätigkeit bewirkt haben müssen. Damit wird durch die höhere Dienstzeitstufe nicht mehr ausschließlich die größere Berufserfahrung abgegolten, sondern es wird verhindert, daß der betreffende Arbeiter nach langjähriger Tätigkeit bei anderen Verwaltungen bzw. in anderen Sparten zuletzt wieder in der 1. Dienstzeitstufe anfangen muß und auf diese Weise in der Entlohnung zurückfällt. Während ferner bei analytischer Arbeitsbewertung die größere Berufserfahrung etc. auch sichtbar werden muß, ehe sie im einzelnen eine punktmäßige Berücksichtigung erfährt, geschieht das Aufrücken in die höheren Dienstzeitstufen mehr oder minder automatisch, so daß primär die abgediente Zeit wirksam wird. Nicht zuletzt zeigt sich bei Umschülern etc., daß nicht ausschließlich die Berufserfahrung zugrunde gelegt wird, da letztere ihre Lehrzeit nach vollendetem 18. Lebensjahr ablegen und diese Zeit somit voll auf die Dienstzeit angerechnet wird bzw. in der Entlohnung Berücksichtigung findet.

Unter Berücksichtigung aller genannten Umstände ergibt sich, daß die Dienstzeitzulagen bis zu einem bestimmten Grade eine Mischung von Leistungslohn und Soziallohn darstellen, wobei in vielen Fällen jedoch der Soziallohncharakter ausschließlich zutage tritt.

3. Der Tabellenlohn

Die bisherigen Ausführungen zeigten, daß die Lohnsätze (Stundenlohnsätze, Schichtlohnsätze A und B) nach Lohngruppen, nach Dienstzeitstufen und nach dem Lebensalter gestaffelt werden. Daneben unterscheidet der LTV 5 Ortslohnklassen, so daß jeder nach vorgenannten Merkmalen gebildete Lohnsatz nochmals eine 5-fache Untergliederung erfährt. Sämtliche Lohnsätze, die nach den vorgenannten Merkmalen möglich sind, wurden nun - ausgerechnet auf ganze Pfennigbeträge - in einer Tabelle zusammengestellt, so daß nicht zuletzt zur Vereinfachung der

Lohnabrechnung der zutreffende Lohnsatz sofort abgelesen werden kann.

Die auf diese Weise in einer Anlage des LTV ("Lohntafel über Stunden- und Schichtlöhne") wiedergegebenen absoluten Lohnsätze werden Tabellenlohnsätze genannt und dienen u.a. - wie an anderer Stelle mehrmals erwähnt - auch als Basis für Erschwernis-, Leistungs- und Gowe-Zeitlohnzulagen. Ferner repräsentiert der Tabellenlohnsatz gleichzeitig den Gedinge- und Prämiengrundlohn. Dies hat neben der einfachen Handhabung vor allem zur Folge, daß sich die Dienstzeitzulagen bzw. die Berücksichtigung des - auch soziallohnbedingten - Merkmals Dienstzeit auf alle Lohnformen auswirkt.

Anlage 4 zeigt auszugsweise den Aufbau der genannten Lohn-
tafel mit den z.Z. gültigen Lohnsätzen.

Der Gedingelohn als Sonderform des proportionalen Zeit- akkordlohnes

) Allgemeines

Der Gedingelohn als Sonderform des proportionalen Zeit-
akkordlohnes ist in den BAW die am meisten angewandte Lohn-
form. Als Kennzahl hierfür kann die sogenannte Gedingeein-
satzzahl dienen, die für ein BAW nach folgender Formel er-
mittelt wird:

$$\frac{\text{Gedingeabrechnungsstunden}}{\text{Gedingeabrechnungsstunden} + \text{Zeitlohnstunden}} \cdot 100$$

(Gedingeabrechnungsstunden s. Seite 258)

Die auf diese Weise errechneten Gedingeeinsatzzahlen aller
BAW liegen dabei in der Größenordnung von 84 bis 98 Pro-
zent, so daß damit mittelbar auch die Bedeutung der Ar-
beits- und Zeitstudien in den BAW offenkundig wird. In
diesem Zusammenhang sei nur am Rande erwähnt, daß im Jahre
1950 "Richtlinien für die Arbeitsforschung und Vorgabe-
zeitermittlung in den BAW" aufgestellt wurden, in die 1952
auch das Leistungsgradschätzen eingearbeitet wurde. Da
aber letzteres Verfahren sich mit dem im folgenden behan-

delten "Gedingefleißzuschlag" nicht verträgt, wurde die Angelegenheit zurückgestellt.

Insgesamt wird die stimulierende Wirkung des Gedingelohnes als Leistungslohn im engeren Sinne dadurch abgeschwächt, daß in vielen Fällen auch dem Zeitlöhner ohne Ansehung bzw. genauere Fixierung des Leistungsgrades Zulagen gewährt werden, die ihn im Hinblick auf die effektive Gesamtentlohnung mit dem Akkordlöhner bzw. Gedingearbeiter fast gleichstellen. So sei hier auf die Position (11) in Anlage 3 verwiesen, nach der bis zu 25 Prozent Leistungszulage gewährt werden kann, wenn bestimmte nicht gedingefähige Arbeiten wahrgenommen werden müssen. Der dadurch entgangene Gedingeüberverdienst - für den die Gedingearbeiter aber entsprechende Leistungs- bzw. Zeitgrade aufweisen müssen - wird somit durch eine Leistungszulage ersetzt, die nicht zwingend einen gedingemäßigen Leistungsgrad erfordert. Jedenfalls zeigt es sich, daß bei Gewährung der genannten Zulage in der Regel der Höchstsatz angewendet wurde. Es bleibt daher dahingestellt, ob die in Einzelfällen zwischen Zeitlohn und Gedingelohn bestehenden Proportionen genügenden Leistungsanreiz für den Gedingearbeiter beinhalten.

B) Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit

Es wurde bereits erwähnt, daß die genannte "Lohngruppeneinteilung" des LTV im Prinzip alle Beschäftigungsarten enthält, die in einem BAW vorkommen können. Demnach sind auch alle Tätigkeiten erfaßt, die ihrer Art nach für ein Gedingelohnverfahren geeignet sind. Da aber sowohl bei der Bundesbahn, als auch in anderen Wirtschaftsbereichen die jeweiligen Zeitlohnsätze die Grundlage für die Akkord- bzw. Gedingeentlohnung bilden, ist auch für alle akkord- bzw. gedingefähigen Arbeiten die Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit gegeben.

C) Die Berücksichtigung des Leistungsgrades

1. Die Gleichheit von Gedingegrundlohn und Zeitgrundlohn

Es zeigte sich, daß der Zeitlohnsatz zwar primär eine Abstimmung von Lohnhöhe und Arbeitsschwierigkeit, sekundär aber auch eine Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad beinhaltet. Da "die Erfahrung lehrt, daß die mengenmäßige Durchschnittsleistung des Stücklohnarbeiters über derjenigen des Zeitlohnarbeiters liegt" ¹⁾, müßte folgerichtig - analog dem Vorgehen in anderen Wirtschaftsbereichen - der Gedingerichtsatz um diesen Erfahrungswert über dem einschlägigen Zeitlohnsatz angesetzt werden. Dies ist jedoch nicht der Fall, da unter der Voraussetzung gleicher Arbeitsschwierigkeit Vorgabestunden im Gedinge und Zeitlohnstunden bei der Bundesbahn mit dem gleichen Lohnsatz abgegolten werden.

2. Die indirekte Akkord- bzw. Gedingerichtsatzbildung

Wenn auch rein äußerlich Zeit- und Gedingegrundlohn gleich sind, so ist dennoch eine indirekte Gedingerichtsatzbildung gegeben, weil an Stelle eines Gedingezuschlages zum Zeitlohnsatz ein 20-prozentiger Zuschlag zur Zeit tritt. Letzterer wurde im Jahre 1924 eingeführt, um die "volle Kraftanspannung" abzugelten, mit der bei den Zeitaufnahmen gearbeitet werden mußte ²⁾. Der 20-prozentige Zeitzuschlag beinhaltet somit das entgeltliche Plus, das der Gedinge-

1) Kalveram, a.a.O., S. 102

2) Dazu besagen die Ausführungsbestimmungen vom Jahre 1925 folgendes: "Unter voller Kraftanspannung ist ein Maß der Anspannung zu verstehen, das jeder Arbeiter ohne Unterschied des Alters auf lange Dauer ohne gesundheitliche Schädigung durchhalten kann". Im Jahre 1937 wurde sodann dieser Ausdruck durch das Wort "Gedingefleiß" ersetzt. "Der Gedingefleiß, mit dem der Arbeiter bei der Stückzeitermittlung arbeitet, wird bei der Festsetzung der Stückzeit mit einem Zuschlag von 20 Prozent zur Rüst- und Hauptzeit und zu den Verlustzeiten berücksichtigt" (Anhang zur Gowe, Ziffer 8).

arbeiter aufgrund seines höheren durchschnittlichen Leistungsgrades gegenüber dem Zeitlohnarbeiter bei gleicher Arbeits-schwierigkeit haben soll.

Im einzelnen wird so verfahren, daß bei der Vorgabezeitermittlung zur Stückgrundzeit ein Verteilzeitzuschlag und zu der so ermittelten Gesamtzeit der bereits genannte Gedingefleißzuschlag von 20 Prozent gegeben wird ¹⁾. Das bedeutet beispielsweise, daß ein Gedingearbeiter für eine Arbeit, die er normalerweise nach Zeitstudien in höchstens 60 Minuten schaffen muß, aufgrund des Gedingefleißzuschlages 72 Minuten (60 plus 12 Minuten) Vorgabezeit erhält. Er verdient also in einer Gedingestunde (= 60 Minuten tatsächlich gearbeiteter Zeit) mindestens den Zeitlohn für 72 Minuten. Legt man einen Zeitgrundlohn von 2,- DM Std zugrunde, dann errechnet sich ein Effektivverdienst von 2.40 DM Std. Damit ist aber der Akkord- bzw. Gedingerichtsatz gegeben und man fragt sich, warum die Verfälschung der Vorgabezeiten bzw. die Vergrößerung der Zeitstudien nicht aufgegeben und der 20-prozentige Gedingefleißzuschlag zur Zeit nicht in einen 20-prozentigen Gedingezuschlag zum Zeitlohnsatz umgewandelt wird.

Die Gründe hierfür sind jedoch lohnpolitischer Art und dement-sprechend einer rein wissenschaftlichen Erörterung unzugänglich. Einerseits würde der Arbeitgeber in Angleichung an das Refa-Verfahren lieber einen 15-prozentigen Zuschlag zum Lohn-satz einführen, anderseits die Arbeitnehmervertretung eher der Einführung eines 20-prozentigen Zuschlages zustimmen. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen würde aber auch letzterer noch akzeptabel erscheinen. Nicht zuletzt würde die blosung der groben Zeitermittlung durch exaktere Zeitstudien eine indirekte Wirkung auf die Entlohnung ausüben. Einer wis-senschaftlichen Zeitstudienarbeit und im Zusammenhang damit

¹⁾ Bei dieser Zeitermittlung nach Anhang Gowe wird nicht die einzelne Teilarbeit, sondern der ganze Arbeitsvorgang ge-messen. Ferner geschieht die Beobachtung nur mit einer ge-wöhnlichen Uhr in ganzen Minuten. Genauere Zeitstudien sind jedoch unzweckmäßig, solange das Ergebnis durch den Zu-schlag von 20 Prozent vergrößert wird.

gerechten kausalen Lohnfindung wäre aber der Weg freigegeben.

Abschließend ist zu erwähnen, daß durch den Zeitzuschlag auch das Vertrauen der Arbeiter zur Korrektheit der Vorgabezeitbestimmung erschüttert werden kann.

3. Die Entlohnung nach Vorgabestunden und die Häufigkeitsverteilung der erreichten Gedingeüberverdienste

Da die Entlohnung unabhängig von den im einzelnen gebrauchten Uhrzeitstunden nach Vorgabestunden erfolgt und somit im Rahmen gegebener Arbeitsschwierigkeit, Arbeitsverfahren und Betriebsmittelausrüstung ausschließlich vom physischen Individualleistungsvermögen und psychischen Individualleistungsverhalten abhängt, bedarf die hier verwirklichte Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad keiner weiteren Erörterung.

Eine relativ optimale Abstimmung ist jedoch nur beim Einzelgedinge - bei der Entlohnung nach den individuell geleisteten Vorgabestunden - und, wie bereits dargelegt, unter der Voraussetzung gegeben, daß sich die Leistung noch in der Zone des linearen Kräfteverzehrzuwachses befindet. Nun tritt aber aufgrund der bereits gemachten Ausführungen das Einzelgedinge gegenüber dem Gruppengedinge in seiner Bedeutung stark zurück. So können nicht individuelle Leistungsgrade bzw. Zeitgrade bei der Einzelentlohnung zugrunde gelegt werden, sondern alle gruppenzugehörigen Arbeiter erhalten den von der dingegruppe gemeinsam verdienten durchschnittlichen Überverdienst. Jeder Einzelentlohnung liegt demnach der Leistungsgrad bzw. Zeitgrad der Gruppe zugrunde. Je homogener daher die Gruppe in leistungsmäßiger Hinsicht zusammengesetzt ist, desto "gerechter" gestaltet sich die Entlohnung. Eine heterogene Zusammensetzung bewirkt dagegen bei der Entlohnung leistungsstarker und leistungsschwacher Gruppenarbeiter eine Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad bzw. Zeitgrad.

Auch die Forderung der Einheit von Vorgabezeit und Gedingefaktor - Vorgabezeitermittlung durch gleiche Leistungsgruppe - sei hier nochmals erwähnt. Ergänzend muß dazu gesagt werden,

daß in den BAW für eine bestimmte Arbeit a priori nicht verbindliche Vorgabestunden mit einem gleichfalls festgelegten Geldfaktor etc. kalkuliert werden, sondern lediglich Vorgabestunden. Im Gedingezettel werden daher nur Zeiten, nicht aber auch Geldfaktoren vorgegeben. Wenn dabei im allgemeinen auch die ausführende Gedingegruppe - mit Arbeitern bestimmter Einstufung - aufgrund der festgelegten Arbeitsorganisation vorherbestimmt ist und damit auch eine bestimmte Geldfaktor-Kombination, so ist doch nicht ausgeschlossen, daß gleichartige Arbeiten in einem BAW - bei gleichbleibenden übrigen Daten - in gewissen Grenzen unterschiedliche Lohnkosten verursachen. Das nicht zuletzt auch aus dem Grunde, weil die verwendeten Tabellenlohnsätze Dienstzeitstufen enthalten.

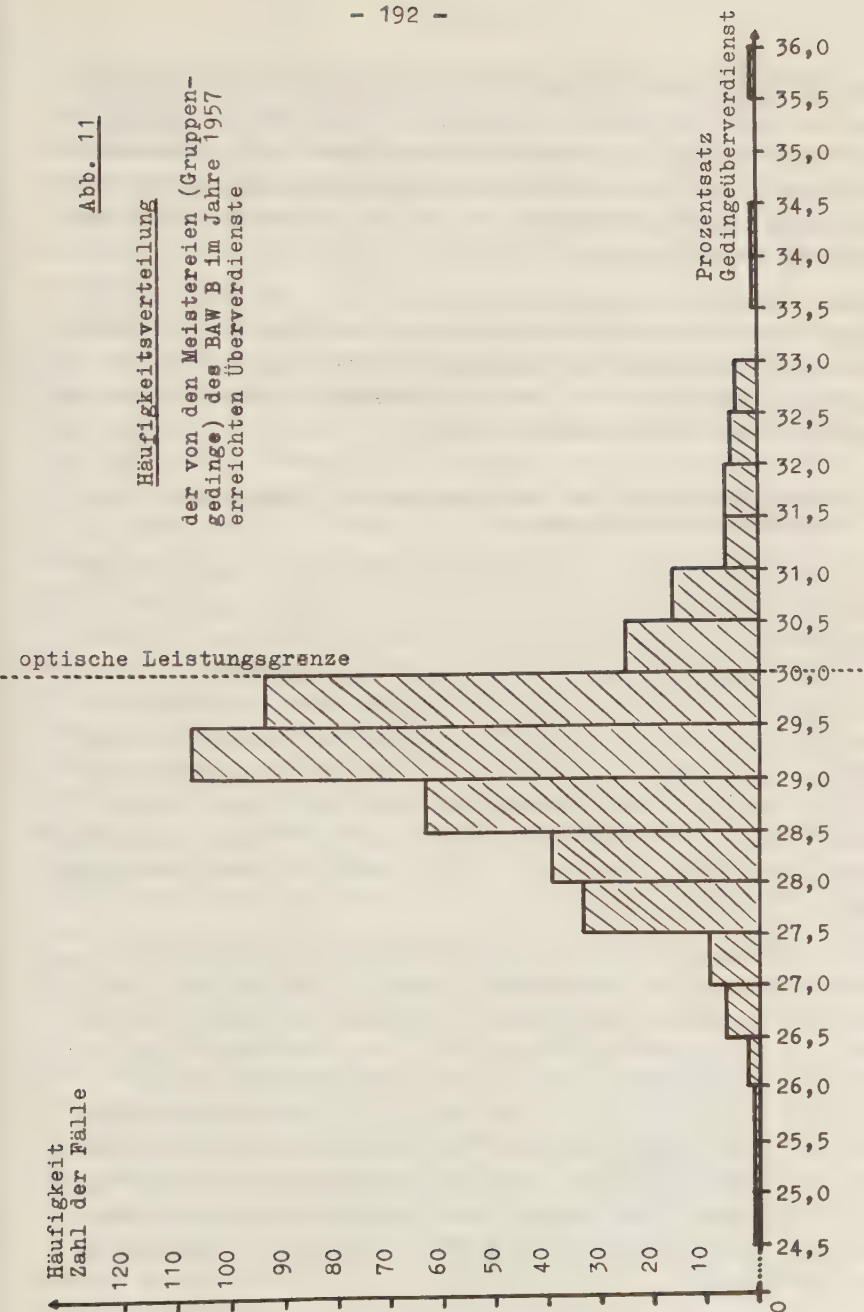
Da aufgrund mehrfacher Äußerungen von Praktikern - von Arbeitern, Lohnrechnern, Meistern und Abteilungsleitern - gegenüber Verfasser geschlossen werden muß, daß die Arbeiter beim Gedingeverfahren oft mit der Leistung zurückhalten bzw. nur auf einen Überverdienst in der Größenordnung von ca. 30 Prozent hinarbeiten, wurde die Häufigkeitsverteilung der erreichten Gedingeüberverdienste für ein großes BAW (rund 1500 Werkstättenarbeiter im Gedinge) mit Gemischtfertigung und ein Geschäftsjahr (1957) gebildet. Dazu wurden für sämtliche Meistereien des BAW B aus den jeweils geleisteten Gedinge- und Vorgabestunden für die Monate Januar bis Dezember die Überverdienste errechnet. Bei 35 Meistereien ergaben sich so 420 Werte (= 12 · 35), die sich wie folgt aufteilen:

Prozentsatz der Gedinge- überverdienste	Zahl der Fälle	Prozentsatz der Gedinge- überverdienste	Zahl der Fälle
24,01 - 24,50	-	30,01 - 30,50	25
24,51 - 25,00	1	30,51 - 31,00	16
25,01 - 25,50	1	31,01 - 31,50	6
25,51 - 26,00	1	31,51 - 32,00	6
26,01 - 26,50	2	32,01 - 32,50	5
26,51 - 27,00	6	32,51 - 33,00	4
27,01 - 27,50	9	33,01 - 33,50	-
27,51 - 28,00	33	33,51 - 34,00	1
28,01 - 28,50	39	34,01 - 34,50	1
28,51 - 29,00	63	34,51 - 35,00	-
29,01 - 29,50	107	35,01 - 35,50	-
29,51 - 30,00	93	35,51 - 36,00	1

Abb. 11

Häufigkeitsverteilung

der von den Meistereien (Gruppengedinge) des BAW B im Jahre 1957 erreichten Überverdienste



Aus der graphischen Darstellung (Abb. 11) ist noch deutlicher ersichtlich, daß die bei 24,5 Prozent Überverdienst beginnenden Werte bis zu 30,0 Prozent Überverdienst eine zunehmende Häufigkeit bzw. kurz davor ein Maximum aufweisen. Darüber hinaus zeigt sich ein Steilabfall, aus dem ein Zurückhalten der Leistung sichtbar wird.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß in den Fällen, in denen nur 20 Prozent Überverdienst und weniger erreicht wird - was im allgemeinen (s. Häufigkeitsverteilung des BAW B) nicht der Fall ist -, es sogar wirtschaftlicher wäre, die Arbeiten im Zeitlohn auszuführen.

4. Die Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad

In ähnlicher Weise wie bei der LTV-Leistungszulage und bei der Gowe-Zeitlohnzulage zeigt sich auch beim Gedingelohn eine Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad. Das deshalb, weil als einschlägiger Grundlohnsatz, mit dem die einzelne Vorgabestunde entlohnt wird, wiederum der nach Dienstzeiten gestaffelte Tabellenlohnsatz Verwendung findet. Auch bei den im Gedinge beschäftigten Arbeitern erfährt damit das Merkmal Dienstzeit eine stärkere Gewichtung, als es auf den ersten Blick die Ausgestaltung der Tabellenlohnsätze für die 1. bis 6. Dienstzeitstufe vermuten läßt.

Auch im Gedingelohn wäre es beispielsweise systemgerechter, wenn zumindest die Zeitgewinnstunden (= Vorgabestunden minus gebrauchte Stunden) mit einem Grundlohnsatz abgegolten würden, in dem das Merkmal Dienstzeit nicht berücksichtigt ist. Diese Bedingung würde aber nur der Tabellenlohnsatz der 1. Dienstzeitstufe erfüllen. Die tatsächlich verbrauchten bzw. gearbeiteten Uhrzeitstunden - bei der 45-Stunden-Woche somit in der Regel 45 Stunden - könnten daneben weiterhin mit dem Tabellenlohnsatz der zutreffenden Dienstzeitstufe entlohnt werden. Auch damit wäre das Merkmal Dienstzeit gebührend berücksichtigt.

5. Die hauptsächlichsten Unterschiede zwischen Bundesbahngedinge- und Refa-Verfahren

Nachdem durch die bisherigen Ausführungen das Bundesbahngedinge weitgehend erläutert wurde, sollen die wesentlichsten Unterschiede gegenüber der in der Bundesrepublik am meisten in Gebrauch befindlichen Refa-Methode zusammenfassend herausgestellt werden.

Die Industrie kennt im allgemeinen einen Akkordstundenlohn, der um 15 Prozent über dem einschlägigen Grundlohn liegt. Die Bundesbahn bezahlt demgegenüber - wie bereits erwähnt - nur den Grundlohn und gibt zur Refazeit einen Gedingefleißzuschlag von 20 Prozent. Während also die Refa-Vorgabezeit die Stückgrundzeit und den Verteilzeitzuschlag umfaßt - die Rüstzeit soll außerhalb der Betrachtung bleiben -, errechnet sich die Vorgabezeit für das Bundesbahngedinge aus Stückgrundzeit plus Verteilzeitzuschlag plus Gedingefleißzuschlag. Der Akkordlohn der Industrie ist demnach das Produkt aus Akkordstundenlohnsatz mal Vorgabestunden bzw. Minutenfaktor mal Vorgabeminuten. Die Bundesbahn bezahlt demgegenüber Grundlohnsatz (Tabellenlohnsatz) mal Gedingestunden (= tatsächlich gebrauchte Uhrzeitstunden) plus Grundlohnsatz (Tabellenlohnsatz) mal Zeitgewinnstunden, wobei letztere die Differenz zwischen Vorgabestunden und Gedingestunden darstellen. In praxi wird allerdings in den meisten Fällen sowohl in der Industrie - bei schlechter Akkordleistung -, als auch bei der Bundesbahn in jedem Fall der Zeitlohn (bei der Bundesbahn gleich Grundlohn bzw. Tabellenlohnsatz mal Gedingestunden) als Mindestlohn tarifvertraglich garantiert. Diese Gewährleistung wird freilich bei der Bundesbahn regelmäßig nicht in Anspruch genommen.

Beim Vergleich der Gedingeüberverdienste in den BAW mit den Akkordverdiensten in der Privatindustrie werden nicht zuletzt durch unterschiedliche Berechnungsformeln falsche Vorstellungen geweckt. So wird der Prozentsatz des Überverdienstes bei der Industrie als Verhältnis von Mehrleistung zu Vorgabeleistung, dagegen beim Bundesbahngedinge als Verhältnis von Zeitgewinn zu Gedingestunden (= tatsächlich gebrauchte Uhrzeitstunden) angegeben. Im einzelnen ergeben sich aus dieser

unterschiedlichen Berechnungsart bei jeweils gleicher Leistung bzw. gleichem Leistungsgrad die folgenden Unterschiede bzw. Prozent-Vergleichszahlen (I = nach Berechnungsformel Bundesbahngedinge, II = nach Berechnungsformel Refa):

Überverdienste in Prozenten					
I	II	I	II	I	II
20	0,00	30	7,69	40	14,29
21	0,83	31	8,40	41	14,89
22	1,64	32	9,09	42	15,49
23	2,44	33	9,77	43	16,08
24	3,23	34	10,45	44	16,67
25	4,00	35	11,11	45	17,24
26	4,76	36	11,76	46	17,81
27	5,51	37	12,41	47	18,37
28	6,25	38	13,04	48	18,92
29	6,98	39	13,67	49	19,46
				50	20,00

Die folgende Abb. 12 zeigt hierzu den Verlauf der Wertreihen I und II in Beziehung zur Leistung in graphischer Darstellung. Dabei sind die Bereiche gekennzeichnet, in die in der Praxis die am häufigsten anzutreffenden Überverdienste fallen. Beim Bundesbahngedinge ist es der Überverdienstbereich von 25 bis 33 Prozent, beim Refa-Verfahren der von 10 bis 20 Prozent. Daneben zeigt Abb. 13 die Lohnentwicklung. Dabei ist ersichtlich, daß in der Industrie einerseits zwar höhere absolute Verdienste, andererseits aber auch höhere Leistungsgrade anzutreffen sind. Würde es daher gelingen, die Gedingearbeiter zur vollen Leistungsentfaltung zu bewegen - wobei nicht zuletzt die optisch hohen Gedingeüberverdienstprozente im Wege sind -, dann ergäbe sich daraus sowohl für den Arbeitgeber, als auch für die Arbeitnehmer ein nicht unbedeutender wirtschaftlicher Nutzeffekt.

V. Die Ausgestaltung des Zeitprämienlohnes bei den Lochkartenstellen

A) Allgemeines

Eine Reihe von Abrechnungsarbeiten etc. werden nicht ausschließlich in den BAW, sondern aufgrund ihres Umfanges mit

Vergleich Bundesbahngedinge - Refa (gebrauchte Zeit = 100 Stunden)

Abb. 12

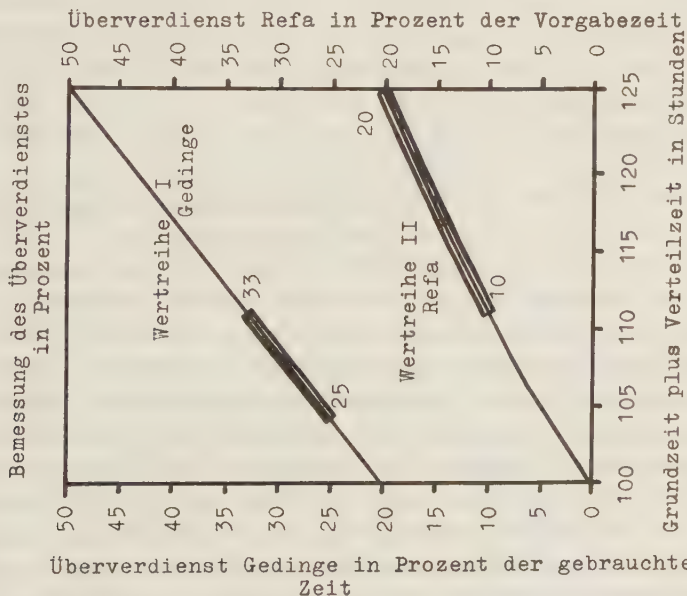
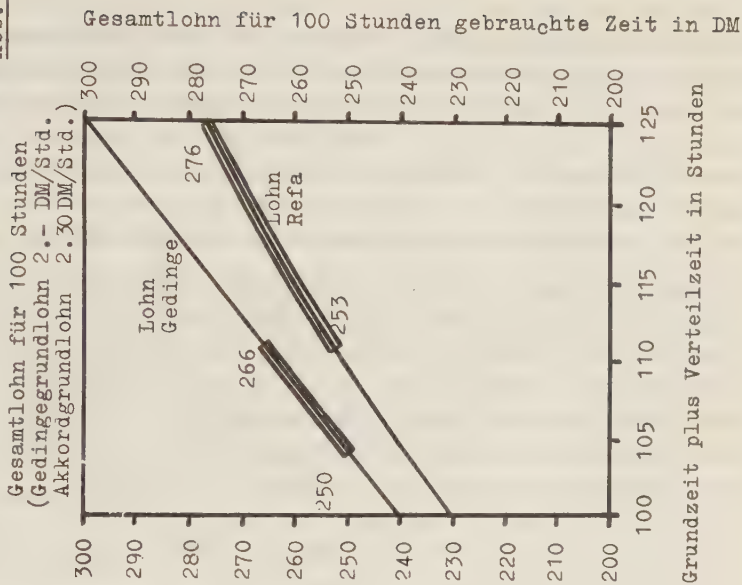


Abb. 13



Hilfe von Lochkarten in Lochkartenstellen getätigt, die den örtlichen Bundesbahndirektionen bzw. den GDW'en angegliedert sind. Es ist daher berechtigt, wenn im Rahmen dieser Arbeit auch das Prämienverfahren dieser Stellen näher dargestellt wird. Dabei interessieren jedoch lediglich die beiden Tätigkeiten Lochen und Lochprüfen, da die anderen Beschäftigungsarten im Zeitlohn ausgeführt bzw. mit der bereits genannten Leistungszulage abgegolten werden.

Im einzelnen wurden bei der ausgewählten Lochkartenstelle jährlich bis zu 49 Arbeits- bzw. Anwendungsgebiete (davon 7 aus dem Werkstättensektor) mit Hilfe der Lochkarten bearbeitet, wobei rund 85 Prozent der Arbeitsgebiete jedes Monat regelmäßig anfielen. Ohne darauf näher einzugehen soll nunmehr im folgenden die Ausgestaltung der Prämie in ihren wesentlichsten Punkten beleuchtet werden.

B) Die Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit

Wie bereits dargelegt, sind in der "Lohngruppeneinteilung" sämtliche Beschäftigungsarten nach Wertstufen geordnet zusammengefaßt. Dabei haben die im vorhergehenden Abschnitt genannten Tätigkeiten bzw. Arbeitskräfte folgende Einstufung erfahren:

- | | |
|------------------|---|
| in Lohngruppe VI | Prüfer und Locher in den Lochkartenstellen, |
| in Lohngruppe V | Prüfer und Locher bei Bewährung nach mindestens sechsmonatiger Beschäftigung im Lochkartendienst. |

Da Bewährung im Lochkartendienst erst dann vorliegt, wenn die im folgenden Abschnitt genannten Grundleistungen erreicht werden, zeigt sich, daß für die höhere Einstufung in Lohngruppe V nicht ausschließlich der größere Arbeitsschwierigkeitsgrad - z.B. Bearbeitung sämtlicher Anwendungsgebiete -, sondern auch der durchschnittlich höhere Leistungsgrad dieser Gruppe maßgeblich ist. Weil somit die zugehörigen Grundleistungen zahlenmäßig vorliegen bzw. die Individualleistung meßbar ist, kann in diesem speziellen Fall die höhere Lohngruppeneinstufung auch als grobe Abstimmung von Lohnhöhe und Leistungsgrad gesehen werden.

Die im LTV vorgesehene Mindestbeschäftigungszeit von 6 Monaten wird meistens überschritten. Oftmals dauert es 1 bis 2 Jahre, bis die leistungsmäßigen Voraussetzungen für das Aufrücken in die Lohngruppe V erfüllt werden.

C) Die Berücksichtigung des Leistungsgrades

1. Die Bestimmung und Staffelung der Grundleistung

Zur zahlenmäßigen Festsetzung der Grundleistung je Arbeitsstunde bei den Tätigkeiten Lochen und Lochprüfen dient das unmittelbare Arbeitsergebnis, das in der Zahl abgelochter bzw. überprüfter Lochkarten sichtbar wird. Die abgelochte bzw. überprüfte Lochkarte ist damit Prämienbezugsgröße, die mittelbar den Zeit- und Sorgfaltsaufwand repräsentiert, den die einschlägigen Arbeitsgänge verursachen. Im einzelnen also das Übertragen bzw. Ablochen der Angaben einer Arbeitsunterlage auf eine Lochkarte und das Überprüfen der abgelochten Karte auf fehlerfreie Lochung unter Zugrundelegung der betreffenden Arbeitsunterlage.

Da aufgrund der Vielzahl der Anwendungsgebiete jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Lochkartenspalten benötigt wird bzw. beim maschinellen Loch- und Lochprüfvorgang eine unterschiedliche Anzahl von Tastenanschlägen - mit entsprechend unterschiedlichem Zeitaufwand - erforderlich ist, kann nicht eine einheitliche Grundleistung für alle Anwendungsgebiete errechnet werden. Der zeitliche Streubereich wäre zu groß, weil nicht sichergestellt werden könnte, daß jeder Locher bzw. Lochprüfer stets einen repräsentativen Durchschnitt der Anwendungsgebiete zur Bearbeitung erhält. Dazu kommen weitere Momente, die eine Staffelung der Grundleistung angebracht erscheinen lassen; denn aus der Vielzahl der Anwendungsgebiete resultieren unterschiedliche Arbeitsunterlagen (Besoldungsblätter, Verkehrsabrechnungen, Wagnernachweise, Lokdienstzettel etc.). Abgesehen von der unterschiedlichen Zahl der Angaben, die im einzelnen auf die Lochkarte übertragen werden müssen, ergeben sich so verschiedene Papierformate, unterschiedliche Spaltenein-

teilungen - mit nicht immer gleicher Übersicht -, sowie unterschiedliche Inhalte, wodurch nicht zuletzt psychologische Momente wirksam werden; denn einerseits kann ein Gebiet die Locherin ansprechen bzw. die Locherin kann sich darunter etwas vorstellen, andererseits kann die Materie auch trocken sein und so in gewisser Hinsicht leistungslähmend wirken. Auch die Lesbarkeit der Arbeitsunterlagen spielt eine große Rolle, weil bestimmte Unterlagen von schreibgewandten Sachbearbeitern in Büros (z.B. Unterlagen zur Berechnung der Beamten-dienstbezüge), andere Unterlagen hingegen von weniger schreibgewandtem Personal unter Witterungseinfluß etc. (z.B. Unterlagen zur Berechnung der Leistungen im Lokomotivfahr- und Triebwagenführerdienst) erstellt werden.

Um brauchbare Grundleistungen zu erhalten, wurden ursprünglich sowohl für die Tätigkeit Lochen (einschließlich zugehöriger Nebenarbeit), als auch für die Tätigkeit Lochprüfen (einschließlich zugehöriger Nebenarbeit) 4 Gruppen unterschieden, in denen die zusammengefaßten Anwendungsgebiete hinsichtlich der vorgenannten Bearbeitungsschwierigkeiten etwa vergleichbar waren. Da die Prämienverfahren bei den Lochkartenstellen verschiedener Direktionsbezirke keiner einheitlichen Regelung unterlagen, seien hier lediglich als Beispiel die Grundleistungen einer bestimmten Lochkartenstelle wiedergegeben. Das folgende Schema zeigt, daß dabei die Grundleistung für die Tätigkeit Lochprüfen rund 10 Prozent höher lag, als die jeweilige Grundleistung für die Tätigkeit Lochen.

Gruppen der Anwendungsgebiete	Grundleistung/Arbeitsstände	
	Lochen	Lochprüfen
Gruppe a)	150	165
Gruppe b)	175	195
Gruppe c)	190	210
Gruppe d)	205	225

Ergänzend sei erwähnt, daß für Sonderarbeiten oder neu in das Lochkartenverfahren einzubeziehende Anwendungsgebiete die einschlägigen Grundleistungen von Fall zu Fall im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern festgesetzt wurden.

Am 1.5.1959 trat die neue "Vereinbarung über das Prämienverfahren für den Lochkartendienst (PVL)" in Kraft, die für alle Lochkartenstellen der Bundesbahn - ausgenommen die in Saarbrücken - Gültigkeit besitzt. In ihr sind "Vorschriften über die Festsetzung der Grundleistungen für das Lochen und Lochprüfen" (Anlage 1 der PVL) ausgearbeitet. Dabei werden für die beiden Tätigkeiten unter Zugrundelegung von Maschinen-Mindestleistungen der verwendeten Maschinentypen - getrennt für jedes einzelne Anwendungsgebiet - die Grundleistungen ermittelt. Zugehörige Nebenarbeiten sind - wie schon bisher - eingeschlossen. Die Grundleistung wird dabei wie folgt definiert:

"Unter Grundleistung ist die Zahl der in einer Zeitspanne von 60 Minuten ohne Aufbietung von Prämienfleiß zu behandelnden Lochkarten zu verstehen" 1).

Ohne auf Einzelheiten einzugehen sei hier vermerkt, daß zur Ermittlung der Grundleistungen für das Lochen zunächst die Zeit errechnet wird,

"die ohne Aufbietung von Prämienfleiß für das Lochen (ohne Nebenarbeiten) der bei dem jeweiligen Anwendungsgebiet anfallenden Kartenzahl erforderlich ist" 2).

Dabei werden je nach dem verwendeten Maschinentyp bestimmte Zeitwerte (z.B. 0,31 Sekunden für jeden Tastenanschlag mit Hand) zugrundegelegt.

"Zur Abgeltung der mit den Locharbeiten zusammenhängenden Nebenarbeiten (Holen und Abliefern der Aufträge und der Lochkarten; Einlegen der Karten in das Kartenbett; Anstellen, Einrichten und Abstellen der Maschine; Fertigen von Probekarten; Ausfüllen des Arbeitszettels; arbeitsabhängige Besprechungen; Aufräumen des Arbeitsplatzes und dergl.) wird die errechnete Zeit um 15 % erhöht" 3).

Dieser Zuschlagsatz kann unter bestimmten Umständen auch erhöht oder erniedrigt werden. Die so

"ermittelte Zeit wird durch die anfallende Kartenzahl geteilt; das Ergebnis stellt die durchschnittliche Sollzeit in Sekunden für das Lochen (einschl. Nebenarbeiten) einer Karte bei dem jeweiligen Anwendungsgebiet dar. Diese Sollzeit ist zur Abgeltung der persönlichen und sachlichen Verteilzeiten um

1) PVL § 3 (1)

2) PVL Anlage 1 § 2 (1)

3) PVL Anlage 1 § 2 (2)

12,5 % zu erhöhen. Sodann ist festzustellen, wie oft dieser Wert in 60 Minuten enthalten ist. Das Ergebnis ist die Grundleistung für das Lochen bei dem betreffenden Anwendungsgebiet" 1).

Die im einzelnen festgelegte Grundleistung (z.B. 170 Karten in 1 Stunde bei Anwendungsgebiet 060 Platzausnutzung, ohne Schlafwagen) ist jeweils aus einem "Verzeichnis der Grundleistungen" ersichtlich.

Die Grundleistungen für das Lochprüfen werden wie bisher durch Erhöhung der Grundleistungen für das Lochen um 10 Prozent (z.B. $170 + 17 = 187$) ermittelt. Nur bei 90-stelligen Remington-Rand-Maschinen dient die Grundleistung für das Lochen zugleich auch als Grundleistung für das Lochprüfen.

Auch die neue Prämienvereinbarung sieht generell vor, daß Grundleistungen neu festzusetzen sind, "wenn sich die bei ihrer Ermittlung maßgebenden Voraussetzungen wesentlich geändert haben" 2). So beispielsweise bei Änderung der Vorlagen oder bei Verwendung anderer Maschinen.

2. Die Abstimmung von Prämie und individueller Mengenleistung

Die Abstimmung von Prämie und individueller Mengenleistung beim Lochen und Lochprüfen vollzieht sich in der Weise, daß nicht die einzelne Stunden- oder Tagesleistung, sondern die monatliche Durchschnittsleistung zugrunde gelegt wird. Abgesehen von der einfacheren Prämienberechnung bzw. Handhabung des Verfahrens, ist es somit den befaßten Arbeitskräften möglich und erlaubt intraindividuelle Leistungsschwankungen innerhalb eines Lohnungszeitraumes auszugleichen. Da sowohl beim Lochen, als auch beim Lochprüfen für jedes Prozent Mehrleistung 1 Prozent, nach dem bisherigen Verfahren jedoch höchstens 30 Prozent des Tabellenlohnes als Prämie zu vergüten war, wurde verhindert, daß beispielsweise bei täglicher Leistungsabgrenzung für die Tage 1, 2 und 3 mit nur 100-prozentiger Leistung keine Prämie und für die Tage 4, 5 und 6 mit

1) PVL Anlage 1 § 2 (3)

2) PVL § 3 (4)

140-prozentiger Leistung lediglich eine Prämie von 30 Prozent gewährt wurde. Nach der neuen Prämienvereinbarung wird vorläufig kein Höchstsatz vorgeschrieben - so daß beispielsweise auch bei täglicher Abrechnung sich daraus kein Nachteil für den Arbeitnehmer ergäbe -, doch besagen die beigelegten Erläuterungen, daß Prämien von mehr als 30 Prozent vermieden werden sollen.

"Die Auszahlung eines 30 % übersteigenden Prämienteils wird deshalb an die Genehmigung des Leiters der Lochkartenstelle gebunden. Die Genehmigung ist nur zu erteilen, wenn die fristgerechte Erledigung der Arbeiten den Einsatz von Leistungsreserven, die durch die Prämienbegrenzung entstehen, erfordern" 1).

Die progressive körperliche und geistige Beanspruchung bei Mehrleistung findet nach wie vor in der Prämie keine Berücksichtigung, so daß ein linearer Kräfteverzehrzuwachs unterstellt wird.

Es zeigt sich, daß der hier behandelte "Prämienlohn" primär kein eigentliches Teilungslohnverfahren, sondern ein proportionaler Stückgeldakkord mit garantiertem Mindestverdienst ist, bei dem die einzelne Leistungsmenge - als Vorgabezeiter-satz - mit einem bestimmten Geldbetrag entlohnt wird. Auch wenn die festgelegte Grundleistung nicht erreicht wird, wird der einschlägige Zeitlohn bzw. Tabellenlohnsatz (Lohngruppe VI oder V) gezahlt. Daß hier nun trotzdem die Bezeichnung "Prämie" bzw. "Prämienlohn" beibehalten wurde, ist dadurch begründet, weil einerseits die vorliegende Lohnform in der Praxis bzw. in der zugrunde liegenden Tarifvereinbarung so benannt wird, andererseits - wie noch ausgeführt wird - im gewissen Sinne doch eine Art Teilungslohnverfahren vorliegt. Während außerdem bei Akkordlohn das sogenannte Akkordschieben verpönt ist bzw. unter allen Umständen verhindert werden soll, wird die gleiche Wirkung bei vorliegendem Verfahren zugelassen; denn die einzelnen Stunden- bzw. Tagesleistungen gehen summarisch in der Monatsleistung auf. Die Aufsicht führt hierzu lediglich eine Namensliste, in der jeweils die Anzahl der abgelieferten gelochten oder lochgeprüften Karten - je Anwen-

1) Erläuterungen zur PVL, 4. Zu § 4 Abs. 4

dungsgebiet - vermerkt und am Monatsende für jeden Locher bzw. Lochprüfer aufaddiert wird ¹⁾. Um dabei nachprüfen zu können, ob die von der Lochprüferin abgelieferten Karten auch tatsächlich lochgeprüft wurden, locht beispielsweise der IBM-Prüflocher als Prüfzeichen in die Lochkarte einen Halbmond ein. Mehrere Karten werden sodann in der Weise geprüft, daß der Aufsichtsführende mit einem Drahtstück durch die eingelochten Prüfzeichen hindurchsticht; denn eine nicht lochgeprüfte Karte würde das Hindurchführen des Drahtes sperren.

Wie noch gezeigt wird, hat die vorgenannte Regelung eine stimulierende Wirkung, weil die bereits erwähnten intraindividuellen Leistungsschwankungen eine optimale Berücksichtigung finden. Psychologisch läßt sich das auch so erklären, daß die einzelne Arbeitskraft sich freier fühlt. Sie ist nicht an ein Uhrzeitstunden- bzw. Arbeitstagsoll gebunden. Daß daneben die bestehenden Grundleistungen nicht zu niedrig angesetzt sind, ergibt sich daraus, daß neue Kräfte sie oft erst nach langer Zeit erreichen können und die Spitzenleistungen ausschließlich von langjährig geübten Kräften erbracht werden.

Nicht zuletzt zeigt sich aufgrund der Basiswahl die Durchbrechung des Grundsatzes der Parallelität von Lohnhöhe und Leistungsgrad besonders deutlich, weil z.B. zwei 125-prozentige Leistungen bei unterschiedlicher Dienstzeit der betreffenden Locher bzw. Lochprüfer mit zwei verschiedenen "Prämien" abgegolten werden. Ohne diese Regelung abzulehnen, soll hier lediglich darauf hingewiesen werden, daß darin wieder die Verstärkung des Soziallohnmomentes in Erscheinung tritt.

D) Die Berücksichtigung des Sorgfaltsgrades bzw. der Materialersparnis

Der Sorgfaltsgrad eines Lochers wird durch die Tätigkeit

1) Die abgelieferte Kartenzahl wird durch einen Kartenmeßapparat festgestellt. Bei 100 gelochten Karten ist eine Genauigkeit von ± 2 Karten gegeben.

des Lochprüfers ermittelt. Je nach dem Maß an Genauigkeit, das man für ein Anwendungsgebiet als notwendig erachtet, werden 20 bis 100 Prozent der gelochten Karten lochgeprüft. Alle Lochkarten eines Anwendungsgebietes werden jedoch nur bei Finanz-, Gehaltsabrechnungen etc. geprüft. Hier werden somit die Fehler genau ermittelt, wobei unterstellt wird, daß sämtliche Fehler gefunden werden bzw. daß der Prüflocher fehlerlos arbeitet.

Wird nun - wie bei den meisten Anwendungsgebieten - nur ein Teil der Karten lochgeprüft, dann wird unter Zugrundelegung der in der Stichprobe gefundenen Fehler die insgesamt anzulastende Fehlerzahl näherungsweise ermittelt. Es wird von der Stichprobe auf die Gesamtheit geschlossen (Repräsentations-schluß). Damit wird unterstellt, daß auch im nicht geprüften Teil des Anwendungsgebietes der gleiche Fehlerprozentsatz enthalten ist, wie in der lochgeprüften Stichprobe. Je nachdem wie die Stichprobe ausfällt, können also für ein Anwendungsgebiet einmal zuwenig, ein andermal zuviel Fehler angelastet werden. Dies dürfte allerdings unerheblich sein, da derartige Differenzen sich auf die Dauer sicher ausgleichen. Ergänzend sei noch erwähnt, daß eine fehlerhaft gelochte Karte immer als ein Fehler zählt, auch wenn darin zufälligerweise mehrere Lochfehler enthalten sind. Im einzelnen wird die dem Locher für ein Anwendungsgebiet anzulastende Fehlerzahl X nach folgender Formel ermittelt:

$$X = \frac{x \cdot A}{a}$$

Dabei ist (jeweils bezogen auf das Anwendungsgebiet):

x = Zahl der gefundenen fehlerhaft gelochten Karten,

A = Zahl der gelochten Karten,

a = Zahl der geprüften Lochkarten (Stichprobe aus A).

Die Arbeit des Lochprüfers wird an sich nicht mehr nachgeprüft. Fehler in lochgeprüften Karten werden jedoch entdeckt, wenn die von der Lochkartenstelle erstellten Listen (z.B. Lagerbestandslisten für die BAW) bei der monatlich vorzunehmenden Abstimmung mit den Unterlagen der Außenstellen (z.B. Lagerbestandskarten der BAW) Differenzen aufweisen. Die Nachprüfung der einzelnen Stoffverlangzetteln etc. zeigt sodann

beispielsweise, daß - sofern der Fehler nicht beim BAW liegt - ein Zettel falsch abgelocht wurde. Aus dem vorhandenen Prüfzeichen in der Lochkarte ist sodann weiter ersichtlich, daß auch beim Lochprüfen der Fehler übersehen wurde. Aus den vorerwähnten Aufschreibungen des Aufsichtsführenden - u.a. auch wer was geprüft hat - kann dann der betreffende Lochprüfer festgestellt werden.

Im einzelnen wurden bisher bei der Lochprüfung gefundene Lochfehler der Locher in der Weise berücksichtigt, daß bei einem bestimmten Prozentsatz fehlerhafter Karten die über das Soll geleistete Kartenzahl gleichfalls um einen bestimmten Prozentsatz gekürzt wurde, und zwar wie folgt:

1	2	3
Sorgfaltsstufe	Prozentualer Anteil der fehlerhaft ermittelten Karten, gemessen an der Gesamtzahl der vom Locher im Lohnungszeitraum (= Kalendermonat) gelochten Karten	Prozentualer Anteil, um den die über das Soll geleistete Kartenzahl vermindert wird
1	0,00 - 0,20 %	0 %
2	0,21 - 0,40 %	5 %
3	0,41 - 0,60 %	10 %
4	0,61 - 0,80 %	20 %
5	0,81 - 1,00 %	30 %
6	1,01 - 1,20 %	50 %
7	1,21 - 1,40 %	70 %
8	1,41 - 1,50 %	90 %
9	mehr als 1,50 %	100 %

Nach der neuen Prämienvereinbarung ist das Verfahren zugunsten der Arbeitnehmer in der Weise abgewandelt, daß Prämienabzug erst erfolgt, wenn mehr als 1 Prozent der Karten fehlerhaft gelocht wird. Daneben sind neue Abzugsprozente festgelegt, wobei allerdings der 100-prozentige Abzug bei mehr als 1,50 Fehlerprozent gleich blieb. Im einzelnen ergeben sich nunmehr die folgenden Sorgfaltsstufen:

1	2	3
Sorgfaltsstufe	Prozentualer Anteil der fehlerhaft ermittelten Karten, gemessen an der Gesamtzahl der vom Locher im Löhnungszeitraum (= Kalendarmonat) gelochten Karten	Prozentualer Anteil, um den die über das Soll geleistete Kartenzahl vermindert wird
I	0,00 - 1,00 %	0 %
II	1,01 - 1,20 %	25 %
III	1,21 - 1,40 %	50 %
IV	1,41 - 1,50 %	75 %
V	mehr als 1,50 %	100 %

Bei der Betrachtung der Abzugsprozente zeigt sich nun, daß sekundär doch eine Art Teilungslohnverfahren bzw. eine Prämie vorliegt; denn ein reiner Akkord begnügt sich mit der Nichtanrechnung der Ausschußstücke. Hier jedoch bleiben nicht nur die fehlerhaft gelochten Karten (Prozentsätze der Spalte 2) unberücksichtigt, sondern es werden die weitaus höheren Prozentsätze der vorgenannten Spalte 3 abgezogen. Nachdem aber praktisch jeder Locher Fehlerprozente aufweisen kann, die hinsichtlich ihrer Größenordnung in den Abzugsbereich fallen, ergibt sich, daß 1 Prozent Mehrleistung dann nicht mehr mit 1 Prozent des Tabellenlohnsatzes abgegolten wird. Bei der alten Prämienregelung kam dies selbstverständlich weitaus stärker zum Ausdruck, weil nicht bei 100, sondern ^{bei} 500 gelochten Karten höchstens 1 Lochkarte fehlerhaft sein durfte. Bei der jetzigen Vereinbarung ist demnach der Teilungslohncharakter abgeschwächt.

Im einzelnen wurde beispielsweise nach der alten Vereinbarung bei einer 25-prozentigen Mehrleistung und bei einer Fehlerquote von 0,70 Prozent (Sorgfaltsstufe 4) infolge des 20-prozentigen Abzugs 1 Prozent Mehrleistung nur mehr mit 0,8 Prozent des Tabellenlohnsatzes entlohnt, wodurch eine Art Lohnteilung gegeben war. Diesen Sachverhalt zeigt Abb. 14. Nach der neuen Vereinbarung bleibt dagegen eine Fehlerquote von 0,70 Prozent bei Prämienminderung unberücksichtigt. Bei Fehlerquoten über 1,00 Prozent ist aber gleichfalls die Lohnteilung gegeben. Dies zeigt Abb. 15. Das folgende Schema und Abb. 16 stellen außerdem die Wirkung der alten und neuen Prämienregelung gegenüber.

Fehlerquoten	0,00 bis 0,20 Pro- zent	0,21 bis 0,40 Pro- zent	0,41 bis 0,60 Pro- zent	0,61 bis 0,80 Pro- zent	0,81 bis 1,00 Pro- zent	1,01 bis 1,20 Pro- zent	1,21 bis 1,40 Pro- zent	1,41 bis 1,50 Pro- zent	mehr als 1,50 Pro- zent
1 Prozent Mehrleistung wird ent- lohnt mit ... Prozent des Tabellenlohn- satzes	Sorgfaltsstufen (alte Prämienvereinbarung)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1,00	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,10	0,00
	Sorgfaltsstufen (neue Prämienvereinbarung)								
	I					II	III	IV	V
	1,00					0,75	0,50	0,25	0,00

Nicht zuletzt kann die hier behandelte Prämie auch als Materialersparnisprämie gesehen werden, weil durch die relativ starke Progression der Abzugsprozente ein wirksamer Anreiz auf sorgfältige Arbeit und im Zusammenhang damit auf Verminderung der Zahl verlochter Karten gegeben ist. Die Geringfügigkeit der Ersparnis ändert daran nichts.

Bei den fehlerhaft lochgeprüften Karten wurden die vorgenannten Abzugsprozente nicht angewendet. Hier blieb also der Charakter des Stückgeldankordes bestehen; denn die beim einzelnen Lochprüfer pro Fehler in Abzug gebrachte absolute Zahl von nur 35 Karten hatte die genannte Sekundärwirkung nicht in diesem Ausmaß zur Folge. Um hier eine Lohnteilung zu erzielen, hätte der absolute Kartenabzug eine andere Größenordnung aufweisen müssen.

Nach dem neuen Verfahren wird der Prämienabzug nicht mehr mittelbar durch eine festgelegte Kartenzahl, sondern unmittelbar durch einen festen Geldbetrag vorgenommen. So legt die Vereinbarung fest:

"Für jede fehlerhaft gelochte Karte, die der Arbeiter beim Lochprüfen nicht berichtigt oder berichtigen läßt, wird ihm die Prämie um 0,50 DM gekürzt" 1).

Im Vergleich zum ursprünglichen Kartenabzug liegt darin eine

1) PVL § 4 (7)

Verschärfung. Daneben ist weiter festgelegt:

"für jede fehlerhaft gelochte Karte, die ein Lochprüfer ermittelt und selbst berichtigt oder umlocht, sind ihm 3 Karten bei seiner Istleistung gutzuschreiben" 1).

Daraus resultiert, daß bei Richtigstellung einer beim Lochprüfen gefundenen fehlerhaft gelochten Karte nicht nur der 0,50 DM-Prämienabzug entfällt, sondern obendrein eine 3-Karten-Gutschrift bei der Istleistung fällig wird, sofern die Berichtigung durch den Lochprüfer selbst erfolgt. Da schon die eigentliche Aufgabe der Lochprüfer darin besteht, fehlerhaft gelochte Karten zu ermitteln, wirkt die vorgenannte Regelung dahingehend, daß der Lochprüfer die Fehlerkarten weitgehend selbst richtigstellt. Dies ist insofern sinnvoll, weil die Rückgabe und die anschließende Berichtigung durch den Locher insgesamt mehr Zeitaufwand verursacht, als die sofortige Richtigstellung durch den Prüfer. Die Teamwork wird also nunmehr gefördert, da mangels einer Gutschrift bisher der Lochprüfer keine Veranlassung hatte seine Zeit für die Berichtigung zu verschwenden.

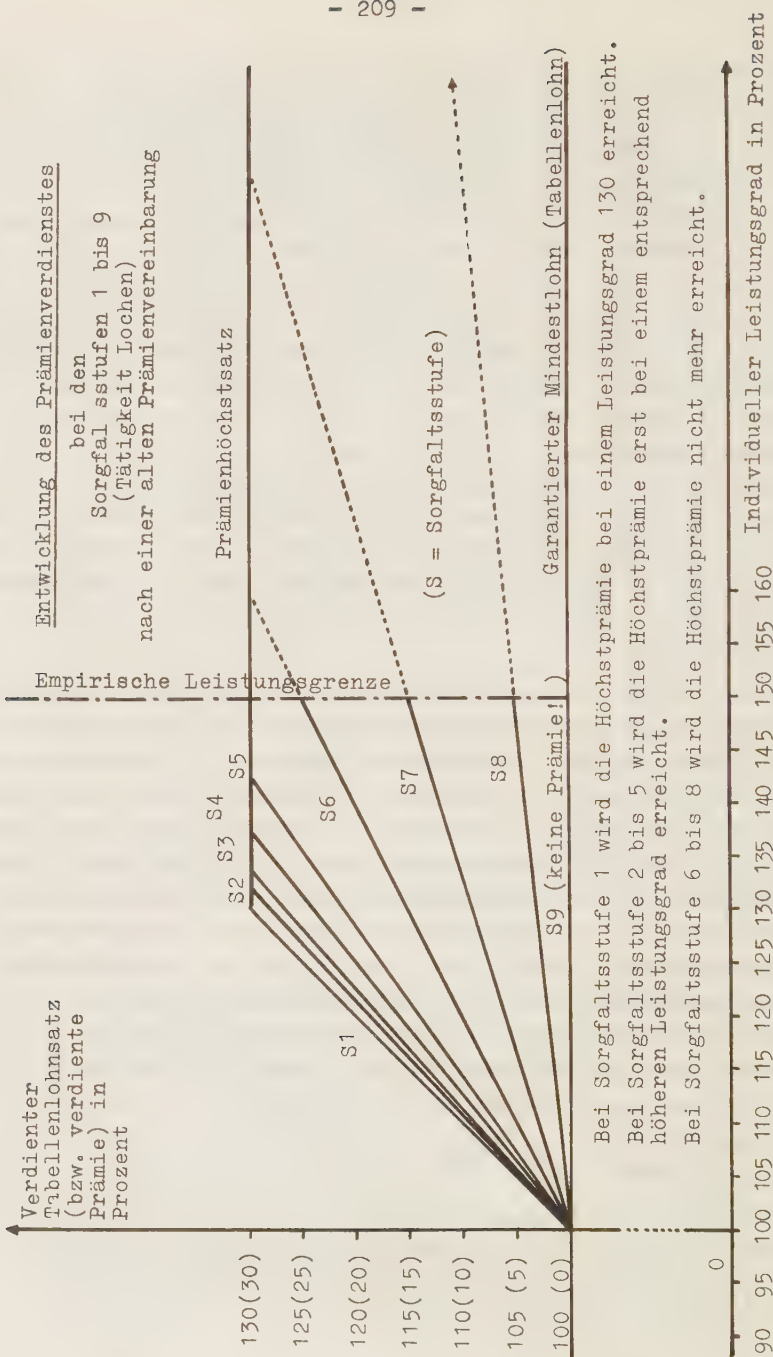
In diesem Zusammenhang ist noch auf folgende Regelung bzw. Wirkung hinzuweisen. Beim ursprünglichen Verfahren wurden die "bei der Lochprüfung gefundenen Lochfehler an der geleisteten Kartenzahl gekürzt" 2), dagegen werden beim neuen Verfahren nur "Lochfehler, die der Arbeiter nicht selbst berichtigen muß" 3), angerechnet. Erhält also der Locher Karten zurück und berichtigt sie selbst, dann kommt dies praktisch einer Nichtberücksichtigung bzw. nochmaligen Überarbeitung von Ausschußstücken gleich. Damit wäre also ein Stückgeldakkord gegeben. Nachdem aber - wie bereits erwähnt - für den Lochprüfer jetzt ein starker Anreiz gegeben ist fehlerhafte Lochkarten selbst zu berichtigen, der Locher also regelmäßig seine Lochfehler "nicht selbst berichtigen muß" 3), bleibt der Teil-

1) PVL § 4 (5) 2

2) Vereinbarung über das Prämienverfahren für den Lochkartendienst bei der Bundesbahndirektion München (gültig ab 1.6.1955), § 3 Zweiter Absatz (erster Satz).

3) PVL § 4 (6) 1

Abb. 14



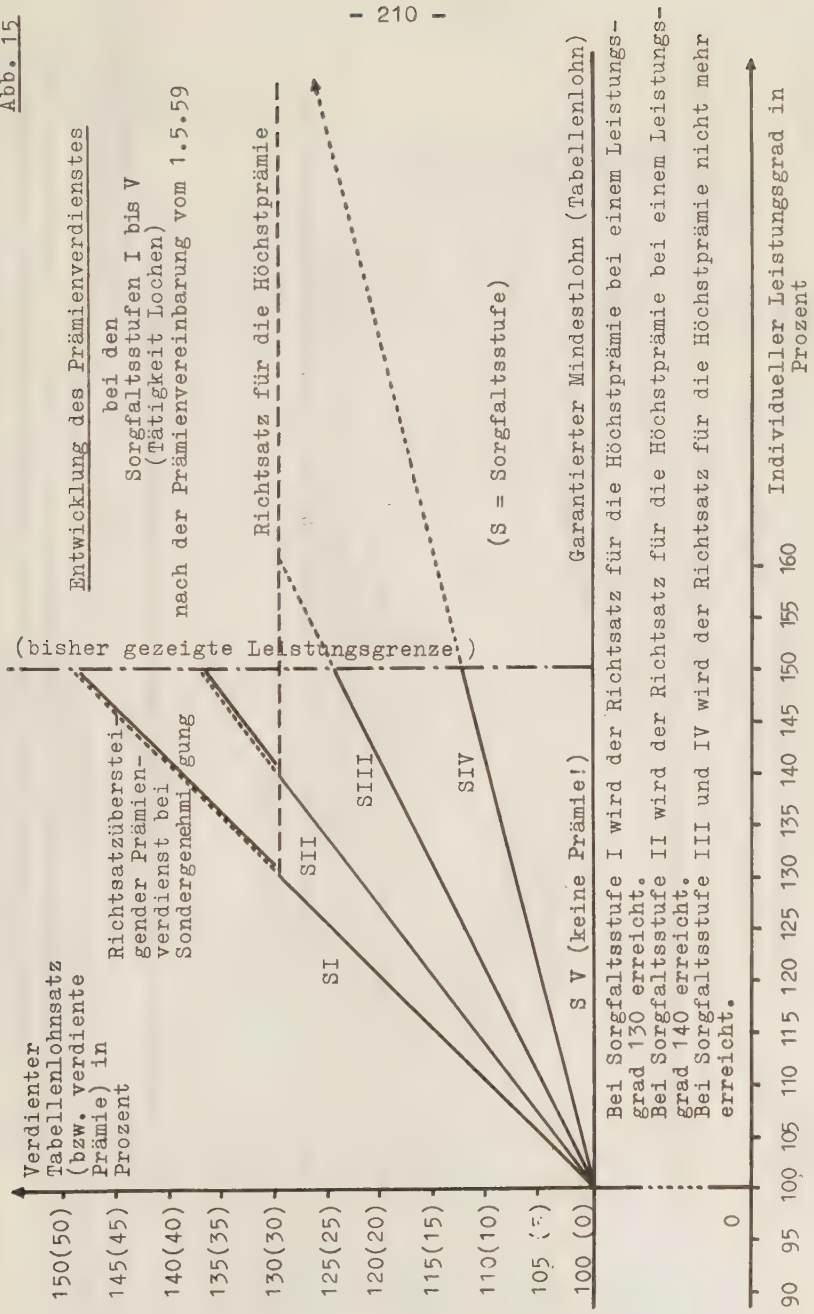
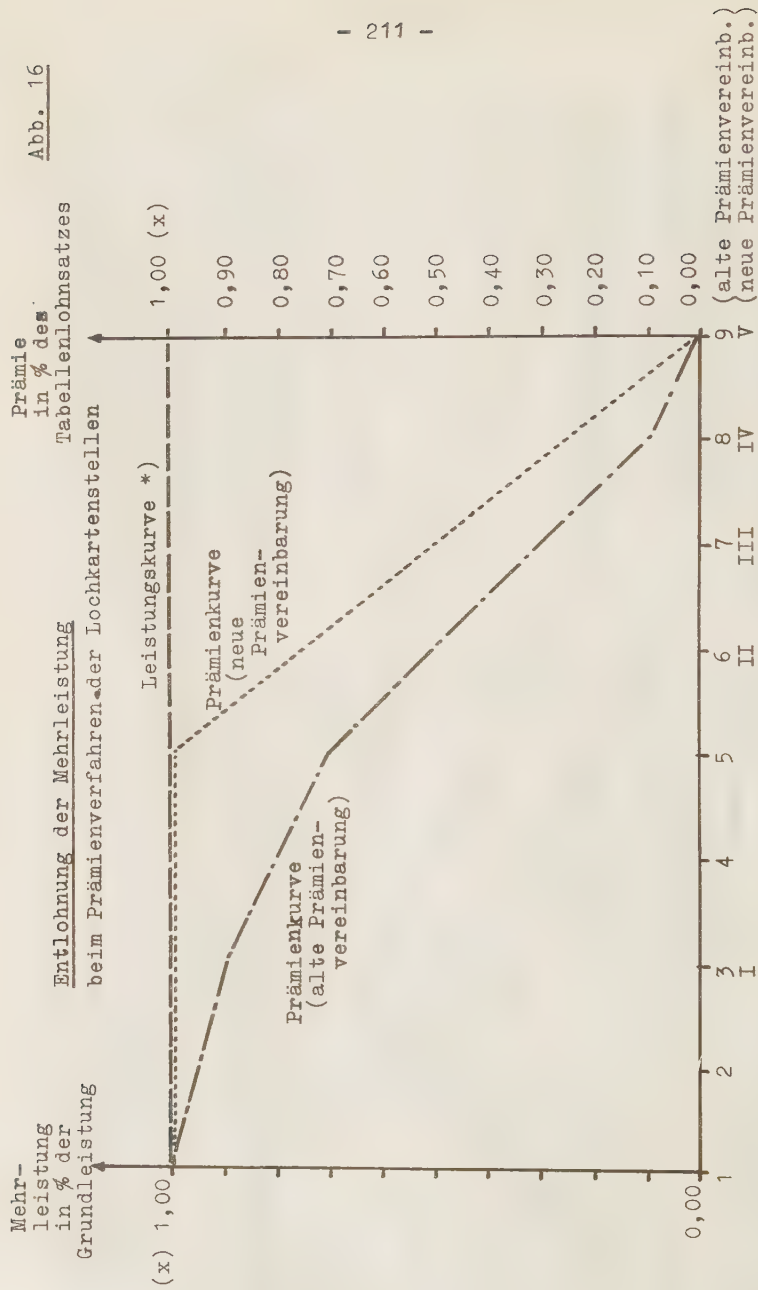


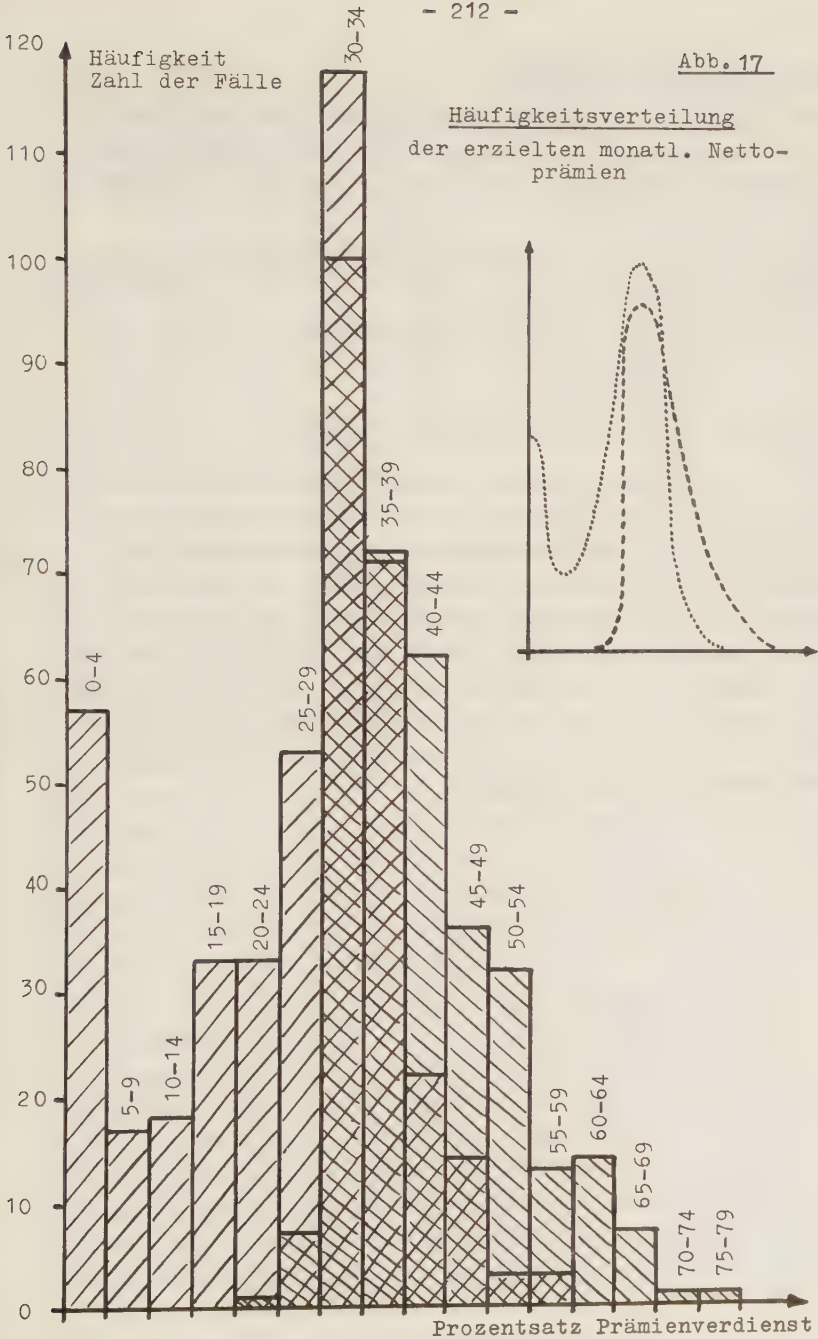
Abb. 16



(*) hier Gerade, da Mehrleistung zum besseren Vergleich als konstant angenommen)

Abb. 17

Häufigkeitsverteilung
der erzielten monatl. Netto-
prämien



lungslohncharakter bestehen.

Abschließend ist noch festzustellen, daß nach der neuen Prämienvereinbarung auch ein Anreiz zur kritischen Prüfung der Arbeitsunterlagen gegeben ist. So legt die Vereinbarung fest:

"Für jeden Fehler, den ein Locher oder Lochprüfer in den Vorlagen findet, sind ihm 10 Karten bei seiner Istleistung gutzuschreiben" 1).

Ob die Höhe dieser Gutschrift genügend Anreiz bietet, wird die Praxis zeigen.

E) Die Häufigkeitsverteilung erzielter Prämien

Um die stimulierende Wirkung dieser Lohnform statistisch nachweisen zu können, wurden die je Lohnungszeitraum erzielten prozentualen Nettoprämien von durchschnittlich 12 Locherinnen und 10 Prüferinnen über einen Zeitraum von 3 Jahren (Juli 1955 bis Juni 1958) in der Weise zusammengestellt, daß für beide Tätigkeiten die Zahl und Größenordnung erreichter Monatsprämien bzw. deren Häufigkeitsverteilung erkennbar wurde. Im einzelnen ergaben sich so bei der Tätigkeit Lochen 442 und bei der Tätigkeit Lochprüfen 346 Einzelwerte, die sich wie folgt aufteilen:

1) PVL § 4 (5) 1

Größenordnung der erzielten Mehrlei- stung in Prozent der jeweiligen Grundlei- stung	Anzahl der je Größenordnung erziel- ten monatlichen Nettoprämien bei der Tätigkeit	
	Lochen	Lochprüfen
0 - 4 %	57	-
5 - 9 %	17	-
10 - 14 %	18	-
15 - 19 %	33	-
20 - 24 %	33	1
25 - 29 %	53	7
30 - 34 %	118	100
35 - 39 %	71	72
40 - 44 %	22	62
45 - 49 %	14	36
50 - 54 %	3	32
55 - 59 %	3	13
60 - 64 %	-	14
65 - 69 %	-	7
70 - 74 %	-	1
75 - 79 %	-	1

Abb. 17 zeigt diese Werte in graphischer Darstellung. Für die Tätigkeit Lochen ergibt sich dabei das erste Maximum bei einem Leistungsgrad von 100 bis 104, das zweite Maximum bei einem Leistungsgrad von 130 bis 134. Die Tätigkeit Lochprüfen weist demgegenüber nur ein Maximum - gleichfalls bei einem Leistungsgrad von 130 bis 134 - auf. Daß dabei die Werte erst bei einem Leistungsgrad von 120 bis 124 bzw. von 125 bis 129 einsetzen, ergibt sich daraus, weil die Lochprüferinnen sich aus den Spitzenkräften der Locherinnen rekrutieren. Dies erklärt auch den Steilanstieg zum Maximum bzw. den verzögerten Abfall zum absoluten Spitzenwert (linkssteile Verteilung).

Da insgesamt 262 Werte (= 33,3 Prozent) Leistungsgrade von 100 bis einschließlich 130, dagegen 526 Werte (= 66,7 Prozent) Leistungsgrade von 131 bis einschließlich 178 aufweisen, die lohnmäßig nur mit einer 30-Prozent-Prämie abgegolten werden, kann zusammenfassend festgestellt werden, daß diese Prämienlohnform starke Leistungsanreize bietet. Hier muß insbesondere die psychologische Seite gesehen werden. So setzen die Spitzenkräfte ihren Ehrgeiz daran, mit der persönlichen Leistung stets an der Spitze zu bleiben. Nicht zuletzt

wird dadurch wieder der Durchschnitt nachgezogen, d.h. dessen Durchschnittsleistung generell angehoben. Daneben wird durch die Hebung des Sorgfaltsgrades - wenn sich das individuelle Arbeitsergebnis der Sorgfaltsstufe 1 nähert - die Annäherung an eine lineare bzw. proportionale Akkordentlohnung erreicht.

Wie sich die Leistungsgrade nach der neuen Prämienregelung entwickeln, kann z.Z. noch nicht beurteilt werden. Wenn auch nicht unbedingt ein stärkerer Leistungsabfall zu befürchten ist, so werden sich insgesamt durch die Verringerung der Zahl der Sorgfaltsstufen bzw. durch die Erhöhung des prämi-
enunschädlichen Prozentsatzes doch höhere Lohnkosten ergeben.

Wenn sich somit auch das neue Verfahren erst bewähren muß, so sei doch festgestellt, daß die Prägung des Begriffes "Prämienfleiß" im Zusammenhang mit der Ermittlung der Grundleistung wenig glücklich erscheint. Das schon deshalb, weil in ähnlicher Weise auch im Gedingelohnverfahren der Begriff "Gedingefleiß" nicht befriedigen kann. Auf eine weitere Erörterung sei hier jedoch verzichtet.

F) Die Prämienberechnung

Da die Lochkartenstellen im Rahmen der örtlichen Bundesbahndirektionen bzw. GDW'en organisiert sind, soll die lohnabrechnungsmäßige Behandlung der Prämien nicht im folgenden Abschnitt, sondern bereits hier kurz skizziert werden. Dabei wird auf die Darstellung der - im Vergleich zu den BAW - teilweise anders gearteten Lohnabrechnung dieser Stellen verzichtet. Lediglich die Berechnung des absoluten Prämienbetrages als Entgelt für die über der Grundleistung liegenden Mehrleistung wird behandelt.

Im einzelnen werden in einer eigenen Prämienrechnung die bei der Tätigkeit Lochen geleisteten Stunden nach einem Arbeitszettel dargestellt. Dabei kann im Gegensatz zum bisherigen Verfahren zutreffendenfalls eine Stundenaufteilung in mehr als 4 Gruppen erfolgen. Durch Multiplikation der einzelnen Stundenzahl mit der einschlägigen Grundleistung

errechnet sich das Soll des Lochers bei den einzelnen Anwendungsgebieten. Die Addition der Einzelsollzahlen ergibt sodann das monatliche Gesamtsoll des Lochers. Dieses wird von der im Löhnungszeitraum erzielten Kartenleistung abgezogen. Damit ergibt sich die Mehrleistung an gelochten Karten gegenüber dem Soll.

Daneben wird die mit dem Prüflocher geprüfte Kartenzahl dargestellt. Desgleichen die dabei festgestellten Lochfehler. Unter Verwendung der bereits genannten Formel wird sodann die auf die monatlich gelochte Kartenzahl anzurechnende Fehlerzahl ermittelt. Diese wird weiter in Prozent der im Löhnungszeitraum erzielten Kartenleistung ausgedrückt. In einer eigenen Spalte wird dann der Prozentsatz angegeben, um den die über das Soll geleistete Kartenzahl - entsprechend dem gezeigten Sorgfaltsgrad - zu vermindern ist. Nunmehr kann die berichtigte Kartenmehrleistung festgestellt werden, die außerdem in Prozent des Gesamtsolls der Locherin umgerechnet wird.

Mit Hilfe des so gewonnenen Prämienprozentsatzes wird sodann aus dem einschlägigen Tabellenlohnsatz (Schichtlohnsatz) der durch Mehrleistung verdiente absolute Prämiengeldbetrag errechnet. Daneben wird auch für Stunden bzw. Schichten an Feiertagen, sowie bei Urlaub und Krankheit die zuletzt verdiente Prämie zum Zeitlohn weitergewährt. Bei Feiertagen ist dabei ein Höchstsatz von 30 Prozent, dagegen bei Urlaub und Krankheit ein Höchstsatz von nur 20 Prozent vorgesehen. Diese soziallohnbedingten Beträge werden zum mehrleistungsbedingten Prämienbetrag hinzugezählt, so daß sich daraus der Prämienbetrag im ganzen ergibt, der sodann in die entsprechenden Lohnabrechnungsunterlagen eingesetzt wird.

Die Prämien der Lochprüfer errechnen sich analog, wobei lediglich die andersgeartete Prüffehlerberücksichtigung zu erwähnen ist. Auf eine ausführlichere Darstellung kann daher verzichtet werden.

DIE LOHNABRECHNUNG IN DEN BUNDESBahn-AUSBESSERUNGSWERKEN

I. Die Erstellung der Lohnabrechnungsgrundlagen

Im allgemeinen werden als Lohnabrechnungsgrundlagen nur die Unterlagen bezeichnet, die der Erfassung der Arbeitszeit im engeren Sinne bzw. der Erfassung der Lohnzeit und der Arbeitsleistung dienen. Dennoch sollen in diesem Abschnitt auch die Unterlagen kurz behandelt werden, die eine Erfassung der Arbeitskräfte in allgemein personeller Hinsicht und eine Erfassung der Arbeitszeit im weiteren Sinne bewerkstelligen. Das insbesondere deswegen, weil allgemein personelle und lohnabrechnungsmäßige Erfassung der Arbeiter Berührungspunkte aufweisen und sich gegenseitig ergänzen. Nicht zuletzt ist diese geschlossene Darstellung im Hinblick auf die innerbetriebliche Revision notwendig.

A) Die allgemein personelle und lohnabrechnungsmäßige Erfassung der Arbeiter

1. Die Arbeiterliste

Bei Nutzung des Produktionsfaktors Arbeit bedarf die Leitung eines listenmäßigen Nachweises der im einzelnen eingesetzten Arbeitskräfte. Sämtliche Arbeiter eines BAW werden daher in einer "Arbeiterliste" zusammengefaßt, die in der Regel für einen längeren nicht näher bestimmten Zeitraum angelegt wird. Im einzelnen besteht sie aus Titelbogen und beliebiger Anzahl Einlageblätter, so daß der Listenumfang dem Bedarf angepaßt werden kann.

Auf dem Titelbogen wird der Name des BAW, sowie Beginn ("angelegt am Name Amtsbez") und Ende ("abgeschlossen am Name Amtsbez") des genannten Zeitraumes vermerkt. Da die "Arbeiterliste" mehrjährige Zeiträume umfaßt, trifft es in der Regel zu, daß die für die Führung verantwortlichen Bediensteten der Verwaltungsabteilung mehrmals wechseln. Auf dem Titelbogen werden daher in einer eigenen Rubrik auch die Namen und Amtsbezeichnungen

der jeweils für die Führung verantwortlichen Bediensteten mit den dazugehörigen Zeitabschnitten festgehalten.

Die Einlageblätter dienen zur listenmäßigen Darstellung der im BAW beschäftigten Arbeiter. Dabei wird für jeden Buchstaben ein eigener Abschnitt gebildet, in dem die Arbeiter entsprechend dem Anfangsbuchstaben ihres Familiennamens eingereiht werden. Außerdem wird auch noch der Rufname zugesetzt. Innerhalb dieser Abschnitte werden die Arbeiter sodann nach der Buchstabenfolge ihrer Familien- und Rufnamen geordnet. Eine Ausnahme bilden später hinzukommende Arbeiter, die lediglich am Schluß der entsprechenden Buchstabenabschnitte nachgetragen werden. Jeder eingetragene Arbeiter erhält außerdem eine laufende Nummer, wobei in jedem Buchstabenabschnitt mit der laufenden Nummer 1 begonnen wird.

Außer der laufenden Nummer und dem Familien- und Rufnamen werden in weiteren Spalten für jeden Arbeiter der Geburtstag, sowie die Daten des Ein- ("eingetreten am") und Austritts ("ausgeschieden am") beim BAW vermerkt. Kommt ein Arbeiter von einer anderen Bundesbahndienststelle oder wird er zu einer anderen Bundesbahndienststelle versetzt, dann werden analog diese Daten mit entsprechender Erläuterung in der weiteren Spalte "Bemerkungen" festgehalten. In gleicher Weise wird auch das Datum der Invalidisierung eines Arbeiters nachgewiesen.

Mit der Bestimmung, daß jede einschlägige Veränderung sofort einzutragen ist, soll außerdem sichergestellt werden, daß die "Arbeiterliste" stets den neuesten Beschäftigungsstand aufzeigt. Die jeweils im BAW beschäftigten Arbeiter sind dabei insofern leicht zu erkennen, weil hier die Spalte "ausgeschieden am" leer erscheint.

Wird die "Arbeiterliste" nach einer Reihe von Jahren durch Ergänzungen aufgrund vieler Zugänge und Abgänge unübersichtlich, dann wird sie durch eine neue Liste ersetzt. Nicht zuletzt zeigt sich sodann die Bedeutung, die der "Arbeiterliste" beigemessen wird, darin, daß die abgelegten Listen in jedem ~~Einzel~~ Fall nochmals fünfzig Jahre über das Geschäftsjahr hinaus

aufbewahrt werden müssen, in dem sie abgeschlossen wurden.

2. Die Arbeiterkarte bzw. Arbeiterkartei

Außer dem generellen Nachweis in der "Arbeiterliste" wird für jeden Arbeiter in der Verwaltungsabteilung eine "Arbeiterkarte" geführt. Die gesammelten und nach der Buchstabenfolge geordneten Karten bilden die sogenannte Arbeiterkartei.

In der "Arbeiterkarte" werden außer den üblichen Personalien, wie Name, Geburtstag, Familienverhältnisse und Wohnung, insbesondere Merkmale und Daten niedergelegt, die für die berufliche Eingliederung, für das dienstliche Fortkommen und damit mittelbar auch für die Entlohnung des Arbeiters Bedeutung haben. So finden sich beispielsweise noch folgende Angaben:

Meisterbrief
Gesellenprüfungszeugnis
Facharbeiterbrief
als
Arbeitsvertrag als Handwerker - Nichthandwerker
Hilfshandwerkerprüfung nach LTV am
als
Erwerbsminderung vH
Grund der Erwerbsminderung
Beginn der Dienstzeit
Jubiläen
Kenn-Nr seit
Daten über Ausbildungen, Prüfungen oder sonstige
Befähigungen

Für die einer Meisterei ständig zugeteilten Arbeiter erhält der Meister eine zweite Ausfertigung der "Arbeiterkarten". Letztere werden von der Verwaltungsabteilung im Jahr mindestens einmal zur Überprüfung bzw. Berichtigung eingefordert. Bei Überweisung eines Arbeiters zu einer anderen Meisterei, wird auch die zweite Ausfertigung der "Arbeiterkarte" dem anderen Meister ausgehändigt. Scheidet dagegen ein Arbeiter aus dem Bundesbahndienst aus, dann wird die Zweitausfertigung zu den "Personalpapieren" des Arbeiters genommen, die nach den

Trifft Punkt 2) zu, wird außerdem der dafür maßgebliche Zeitpunkt angegeben (z.B. St/Nhdw 1.3.59).

In Spalte 10 (Lohngruppe) wird bei jugendlichen Arbeitern außer der Lohngruppe auch der Prozentsatz eingesetzt, nach dem der Lohn bemessen ist (z.B. 90 vH VII, 80 vH VIII). In Spalte 15 und 16 (besondere Zulagen) werden nur die feststehenden Zulagen aufgeführt, wie z.B. Erschwerniszulagen, Altersausgleichzulagen, Zulagen für die Benutzung eigener Fahr- und Krafträder. Leistungszulagen nach dem LTV und Zeitlohnzulagen nach der Gowe werden dagegen nicht eingetragen, da hierfür ein eigener Nachweis geführt wird (s. Seite 239).

Der in Spalte 17 vorgesehene "Bewilligungsvermerk des Dienststellenvorstehers" wird nur bei anderen Bundesbahndienststellen (z.B. Bahnhöfe), die den gleichen Vordruck verwenden, angebracht. Bei den BAW fällt er weg, so daß nur bei Zulagen, die mit besonderer Verfügung genehmigt werden, die Genehmigungsverfügung mit Kurzzeichen angegeben wird. Im übrigen wird die Spalte für den Feststellungsvermerk des Feststellers (s. Seite 266) benutzt.

Alle Einträge in die "Lohnstammkarte" werden mit Tinte vorgenommen. Für bestimmte Fälle ist dagegen ausdrücklich Bleistifteintrag vorgesehen. Um z.B. ein Aufrücken im Lohn - Jugendlohn, Dienstzeitzulage - nicht zu übersehen, wird in den einschlägigen Spalten auf der nächstfolgenden (freien) Zeile der Tag des nächsten Aufrückens mit Bleistift vorgetragen. Weitere Einzelheiten können übergangen werden bzw. sind aus Anlage 5 zu ersehen.

Müssen "Lohnstammkarten" neu angelegt werden, dann müssen die abgelegten Karten bei den erwähnten Personalpapieren aufbewahrt werden. In gleicher Weise wird mit "Lohnstammkarten" ausgedienter Arbeiter verfahren. Nicht zuletzt ist zu erwähnen, daß die "Lohnstammkarten" zugleich als "Lohnprüfkarten" verwendet werden (s. Seite 267). Der gleiche Vordruck wird aber auch verwendet, wenn neben den "Lohnstammkarten" besondere "Lohnprüfkarten" geführt werden.

3) Die allgemeine Pünktlichkeits- und Anwesenheitskontrolle

Wie in anderen Wirtschaftsbereichen, so werden auch für den Bereich der BAW von den zuständigen Leitungsinstanzen im Interesse eines planvollen Arbeitsablaufes die Zeiten festgelegt, zu denen die Arbeiter als Schaffende in wirtschaftlich abhängiger Stellung ihre Dienste zu leisten haben. Zufälligkeiten des Alltags und menschliche Schwächen machen es aber notwendig ein allgemein wirksames Kontrollsystem einzuführen, um einerseits die Einhaltung dieser Arbeitszeit im weiteren Sinne durch den einzelnen Arbeiter zu gewährleisten, anderseits Abweichungen und gänzliches Fernbleiben festzuhalten. Unter Außerachtlassung von Einzelheiten sollen im folgenden die Grundregeln aufgezeigt werden, nach denen in den BAW diese allgemeine Pünktlichkeits- und Anwesenheitskontrolle erfolgt.

Das Werkgelände jedes BAW ist in seiner Gesamtheit abgeschlossen und Betriebsfremden im allgemeinen nicht zugänglich. Auch von den Werkangehörigen kann es nur an bestimmten Durchlaßstellen (Pfortner) betreten und verlassen werden. Zu dieser ersten Voraussetzung kommen Uhrenkarten oder Kontrollmarken, mit deren Hilfe sodann Arbeitsbeginn und Arbeitsbeendigung jedes Arbeiters individuell überwacht wird.

Bei Uhrenkarten erscheinen die Zeiten und Kalendertage des Arbeitsbeginns und der Arbeitsbeendigung unmittelbar. Das Anbringen der Uhren in den einzelnen Werkhallen an gut einsehbaren Stellen - Aufstellung möglichst in Arbeitsplatznähe - ergibt außerdem bei dem oft weitläufigen Werkgelände eine genauere Überwachung der Einhaltung der Arbeitszeit als die Torkontrolle.

Ein Mißbrauch wird bei den Uhrenkarten weitgehend dadurch verhindert, da ein unbeobachtetes Stempeln von zwei Karten durch einen Arbeiter kurz vor Arbeitsbeginn, d.h. zu den üblichen Zeiten, praktisch nicht möglich ist. Auch ein früheres oder späteres Stempeln der Karte eines nicht anwesenden Arbeiters wäre auffällig, zumal sich zuspätkommende

Arbeiter beim Meister melden müssen. Darüber hinaus bietet die Aufgliederung der Werkabteilungen in kleinere Einheiten (Meistereien) weitgehend eine Gewähr dafür, daß dem unmittelbaren Aufsichtsführenden die Abwesenheit eines Arbeiters in der Regel auffällt. Das insbesondere deswegen, weil der Meister bzw. Gruppenführer für die gesamte Arbeitsabwicklung verantwortlich ist und aufgrund persönlicher Erfahrung und Menschenkenntnis solche Arbeiter am meisten kontrollieren wird, denen als "unsichere Kunden" derartige Praktiken am ehesten zuzutrauen sind.

Bei Kontrollmarken nimmt jeder Arbeiter seine Marke vom Brett, wobei der Pförtner aufpaßt, daß die nacheinander passierenden Arbeiter jeweils nur eine Marke abnehmen. Nach Arbeitsbeginn werden die hängenbleibenden Marken mit ihrer Nummer - die für jeden Arbeiter festgelegt ist - der Verwaltungsabteilung schriftlich gemeldet. Diese Pförtnermeldung wird außerdem durch Aufschreiben zuspätkommender Arbeiter ergänzt.

Eine weitere Kontrollvoraussetzung ist darin gegeben, daß kein Werkangehöriger ohne besondere Erlaubnis das Werk während der Arbeitszeit verlassen darf. Der einzelne Arbeiter muß dazu beim Pförtner einen vom Meister unterschriebenen "Durchlaßschein" vorweisen. Letzterer dient daneben noch dazu, die für den Nachweis des Lohnanspruches notwendigen Bescheinigungen - auch bei ganztägigen Arbeitsversäumnissen - einzuholen. Dabei wird der "Durchlaßschein" mit der "Lohnmeldekarte" (s. Seite 243) vorgelegt. Nach dem Umlauf wird er dem "Stundenheft" (s. Seite 226) beigegeben.

Uhrenkarten, Pförtnermeldungen und "Durchlaßscheine" dienen der Lohnbuchhaltung zur Nachprüfung der Eintragungen in den "Stundenheften". Einzelheiten werden dabei vom Leiter der Verwaltungsabteilung bestimmt. Auch die Uhrenkarten und Pförtnermeldungen werden nach Meistereien geordnet in der Lohnbuchhaltung bei den Lohnrechnungsunterlagen aufbewahrt.

C) Die Zeiterfassung im Stundenheft

1. Allgemeines

Die Größe der BAW und die Eigenart ihres Arbeitsablaufes erfordern neben der behandelten allgemeinen Pünktlichkeits- und Anwesenheitskontrolle auch eine auf Einzelheiten abgestellte Kontrolle der Arbeitsstunden bzw. eine Aufzeichnung der Lohnzeit und der Arbeitsversäumnisse ohne Lohnfortzahlung. Dementsprechend ist das einfache Verfahren, "nur Abweichungen von der Regelmäßigkeit festzuhalten, d.h. nur die Zeiten zu notieren, die ohne Begründung eines Lohnanspruches an der regelmäßigen Arbeitszeit fehlen, oder die über diese Zeit hinaus geleistet wurden" ¹⁾, nicht ausreichend.

Im "Stundenheft" nach Anlage 6, das jeweils für eine Meisterei und einen Kalendermonat geführt wird, werden daher die mit Lohn und ohne Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten der ständig zugeteilten Arbeiter der eigenen Meisterei und der von anderen Bundesbahndienststellen - nicht anderen Stellen des gleichen Ausbesserungswerkes! - zugeordneten Arbeiter aufgezeichnet, sowie die Einheiten für die Berechnung von Zulagen und Zuschlägen zum Lohn dargestellt. Die von anderen Bundesbahndienststellen zugeordneten Arbeiter werden dabei am Schluß des "Stundenheftes" aufgeführt. Im einzelnen besteht das "Stundenheft" aus Titelbogen und beliebiger Anzahl Einlagen, so daß der Heftumfang der Zahl der einer Meisterei zugeteilten Arbeiter angepaßt werden kann.

Die Lohnbuchhaltung (Lohnrechner) legt die "Stundenhefte" für die einzelnen Meistereien vor Monatsbeginn an und leitet sie den Meistern zu. Dabei werden die der Meisterei ständig zugeteilten Arbeiter in der Reihenfolge ihrer Kennnummern mit Vor- und Zunamen in den Einlagen aufgeführt. Desgleichen beurlaubte und zu anderen Stellen abgeordnete

1) Dieterich, a.a.O., S. 35

Arbeiter so lange, wie sie nicht überwiesen oder aus dem Bundesbahndienst ausgeschieden sind. Außer Kenn-Nummer und Name werden im Kopf des Vordruckes auch noch regelmäßige Beschäftigung, ausführende Kostenstelle und - soweit zutreffend - tarifmäßige Bezeichnung der ständigen Erschwerniszulage des Arbeiters angegeben (nicht ständige Erschwerniszulagen s. Seite 228). Bei jedem Gruppenführer werden außerdem bei "Helfer:" die Kenn-Nummern der ihm zugeteilten Arbeiter eingetragen, bei Gemeinschaftsgedinge jedoch nur beim ersten Gruppenführer. In der Spalte 1 jeder Einlage werden der besseren Übersicht halber Sonn- und Feiertage durch Unterstreichen kenntlich gemacht.

Für die der Meisterei ständig zugeteilten Arbeiter führt der Meister das "Stundenheft". Der Lohnrechner darf selbst nicht mit der Führung beauftragt werden. Dessen ungeachtet muß er die Aufgaben des Meisters kennen. Für die keiner Meisterei zugeteilten Arbeiter bestimmt daneben der Leiter der Verwaltungsabteilung im Einvernehmen mit den kompetenten Abteilungsleitern, für welche Bereiche ein "Stundenheft" anzulegen ist und welcher Beamte es zu führen hat. Da letzterer für seinen Bereich die Aufgaben eines Meisters für die Führung der Lohnrechnungsunterlagen übernimmt, muß er in der Lage sein, die Leistungen der Arbeiter zu überwachen und ihre Tätigkeit tarifgerecht nachzuweisen.

Der Meister trägt mit Hilfe der Uhren- oder Markenkontrolle die tatsächlichen Arbeitsleistungen und Arbeitsversäumnisse nach ihrer Zeitdauer grundsätzlich täglich - spätestens unverzüglich nach der Arbeitsleistung - ein. Die Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung jedoch erst dann, wenn die Genehmigung durch "Lohnmeldekarte" (s. Seite 243) vorliegt. Wird ein Arbeiter vorübergehend einer anderen Meisterei des gleichen BAW zugeordnet oder zu einer anderen Bundesbahndienststelle abgeordnet, dann wird im "Stundenheft" nach dem letzten Eintrag vermerkt, wo und wie der Arbeiter weiter beschäftigt ist. Für regelmäßig wiederkehrende Tatbestände werden dabei bestimmte Zeichen und Kurzbezeichnungen (s. folgende Abschnitte) verwendet.

Bei Monatsschluß werden sämtliche Spalten aufgerechnet und die Spaltensummen auf der Summenzeile vorgetragen. Die "Aushilfsstundenhefte" (s. Seite 232), die "Auswärtsnachweise" ¹⁾ und die "Durchlaßscheine" werden als Anlagen dem "Stundenheft" beigefügt. Letzteres wird spätestens bis zum 1. des Nachmonats 12 Uhr der Lohnbuchhaltung übergeben. Hier wird sodann das abgeschlossene "Stundenheft" dem "Lohnheft" (s. Seite 245) beigefügt.

2. Die Erfassung der mit Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten

Reine Arbeitszeit und Zeitdauer der Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung ergeben die mit Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten (Lohnzeit). Diese werden im "Stundenheft" (Einlage) getrennt nach Arbeitern in den Spalten 2 bis 12 mit arabischen Ziffern (Stunden) bzw. mit Strichen und Brüchen (Schichten) auf der jeweiligen Tageszeile nachgewiesen. Die einzelnen Zeitangaben werden dabei auf volle halbe Stunden aufgerundet, wobei bis zu 10 Minuten unberücksichtigt bleiben. Ist daneben ein Arbeiter mit verschiedenen hoch bewerteten Tätigkeiten beschäftigt, dann werden die auf die einzelnen Lohngruppen entfallenden Stunden getrennt angegeben.

Ein dienstfreier Tag wird durch einen in das betreffende Tagesfeld gesetzten Punkt dargestellt. Zusammen mit der Tagespalte (Spalte 1) ist somit gleich zu erkennen, ob es sich um einen Sonn- oder Feiertag bzw. um einen Werktag handelt, der ggf. vorgearbeitet wurde oder nachgearbeitet werden soll. Soweit darüber hinaus für bestimmte Tatbestände erklärende Zusätze notwendig sind, werden diese mit Stichwort bzw. mit vorgeschriebener Abkürzung in Spalte 18 (Bemerkungen) auf der Zeile dargestellt, auf der die zugehörige Leistung bzw. Arbeitsversäumnis eingetragen worden ist.

1) Der "Auswärtsnachweis" dient u.a. zur Darstellung der Lohnmerkmale bei auswärtiger Beschäftigung des Arbeiters für das eigene BAW.

a) Die Aufzeichnung der reinen Arbeitszeit

Die Arbeitszeit im Schichtlohn wird in Spalte 2 aufgezeichnet. Während eine volle Schicht lediglich durch einen senkrechten Strich dargestellt wird, werden Teilschichten und Überschreitungen der Arbeitszeit im Schichtlohn durch Brüche zum Ausdruck gebracht. Bei Schichtlohn B werden die auf Seite 145 angegebenen Bruchteile verwendet, wobei lediglich die zwei Stellen hinter dem Komma aufgeführt werden (also ohne Voranstellung der Null mit Komma). Im einzelnen beispielsweise wie folgt:

Schichtlohn B

/	= eine Schicht Arbeit
56	= 5 Stunden Arbeit im Schichtlohn
17	= 1 1/2 Stunden Arbeit im Schichtlohn
/44	= eine Schicht Arbeit und 4 Stunden Überschreitung der Arbeitszeit im Schichtlohn
/28	= eine Schicht Arbeit und 2 1/2 Stunden Überschreitung der Arbeitszeit im Schichtlohn

Schichtlohn A (nachrichtlich)

/	= eine Schicht Arbeit
$\frac{5}{7,5}$	= 5 Stunden Arbeit im Schichtlohn
$\frac{1,5}{7,5}$	= 1 1/2 Stunden Arbeit im Schichtlohn
$\frac{4}{7,5}$	= eine Schicht Arbeit und 4 Stunden Überschreitung der Arbeitszeit im Schichtlohn
$\frac{2,5}{7,5}$	= eine Schicht Arbeit und 2 1/2 Stunden Überschreitung der Arbeitszeit im Schichtlohn

Erstreckt sich dabei eine Schicht auf zwei Kalendertage (über Mitternacht hinweg), dann wird diese Schicht für den ersten Kalendertag eingetragen. Diese Handhabung gilt auch für den Fall, wenn in diesem Tagesfeld schon eine Schicht, z.B. eine Frühschicht, vermerkt ist. Zusätzlich wird das Zeichen "N" auf dem Strich eingetragen, der über dem Feld des Tages liegt, an dem die Nachtarbeit bzw. Nachtschicht geleistet wurde. Fällt

dabei eine geleistete Schicht teilweise auf einen Sonn- oder Feiertag, dann wird ihr Beginn und Ende in Spalte 18 vermerkt. Beim Baden im Anschluß an die Arbeitszeit mit Anspruch auf Entschädigung (bei besonders schmutziger Arbeit) wird neben dem Schichtstrich zusätzlich ein "W" eingetragen. Das Zusammenzählen am Monatsschluß geschieht in der Weise, daß neben den Schichten auch die Schichtbruchteile addiert werden. Z.B. zählen 7,5/7,5 im Schichtlohn A sodann als eine Schicht.

Die Arbeitszeit im Zeitlohn wird in den Spalten 3 (Zeitlohnstunden ohne Zulage) und 4 (Zeitlohnstunden mit Zulage) aufgezeichnet. Im einzelnen beispielsweise wie folgt:

9 = 9 Stunden Arbeit im Stundenlohn

10,5 = 10 1/2 Stunden Arbeit im Stundenlohn (9 Stunden regelmäßige Arbeitszeit und 1 1/2 Stunden Überschreitung der Arbeitszeit)

Die Höhe der Zulage ist aus dem "Stundenheft" nur für die Kategorie "Erschwerniszulage" ersichtlich, da die Höhe der "Leistungs-" bzw. der "Zeitlohnzulage" im "Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen" (s. Seite 239) festgelegt wird. Das deshalb weil Erschwerniszulagen bei Wahrnehmung einschlägiger Tätigkeiten automatisch bezahlt bzw. für längere Zeiträume auch in ihrer Höhe festgelegt werden, dagegen Leistungs- und Zeitlohnzulagen trotz Wahrnehmung zulageberechtigter Tätigkeiten monatlich stets erneuter Beantragung, Anerkennung und Genehmigung bedürfen.

Die Arbeitszeit im Gedingelohn (Gedingestunden) wird in der Regel in Spalte 5 in gleicher Weise wie die Arbeitszeit im Zeitlohn aufgezeichnet. Im Kopf wird das Einzelgedinge mit "E" und das Gruppengedinge mit der Kenn-Nummer des Gruppenführers gekennzeichnet. Die weiteren Spalten 6 bis 8 werden dann gebraucht, wenn ein Arbeiter während des Lohnungszeitraumes (Monat) in mehreren Gedingegruppen etc. tätig ist.

Ist ein Arbeiter vorübergehend oder ständig nur mit einem Teil seiner Arbeitszeit mit Arbeiten beschäftigt, für die nach dem LTV Erschwerniszulagen zu bezahlen sind, dann werden die im einzelnen zu vergütenden Stunden in den Spalten 16 und 17 nachgewiesen. Außerdem wird im Falle einer Auswärtsbeschäftigung

in der Spalte 17 die nicht zur Arbeitszeit rechnende Reisezeit eingetragen. Die weiteren Bestimmungen darüber sollen hier aber außer Betracht bleiben. Im Kopf der genannten Spalten wird bedarfsweise bei Erschwerungszulagen die Abkürzung "Ez", bei Reisezeit die Abkürzung "Rz" eingesetzt.

Kommen durch die bisher dargelegte Handhabung einzelne Tatbestände nicht genügend klar zum Ausdruck, dann werden in Spalte 18 die bereits erwähnten Hinweise eingetragen. Handelt es sich dabei um Änderungen, die durch die "Lohnmeldekarte" (s. Seite 243) genehmigt werden, dann wird auf letztere durch den zusätzlichen Vermerk "Lmk" hingewiesen. Folgende Fälle seien beispielsweise genannt:

	18
	Bemerkungen
1) Bei Überzeitarbeit und Freizeitausgleich:	
+) Im laufenden Monat nicht durch Freizeit ausgeglichene Überzeitarbeit wird damit für den folgenden Monat zum Ausgleich vorgetragen.	1,5 Std Überzeitarbeit +) (Freizeitausgleich nicht möglich) 2,5 Std Überzeitarbeit (Freizeitausgleich) 2,5 Std Freizeitausgleich 0,33 Schicht Überzeitarbeit $\frac{2}{7,5}$ Schicht Überzeitarbeit 0,56 Schicht Freizeitausgleich
2) Wenn eine höhere Lohngruppe anzuwenden ist, ein vorübergehender oder ständiger Beschäftigungswechsel stattfindet (z.B. eine zulageberechtigte Tätigkeit wahrgenommen wird):	Lohngr I Vertretung B-Rate Lmk 2.3. bis 14.3. Owm Posten Lmk 2.3. bis 18.3. C-Rate Lmk ab 10.3. Kesselschmied m 32 Lmk Sanitätsdienst Lmk ab 25.3. Ausbildung z. Bahnhofsschaffner 26.3. 22.00 bis 27.3. 6.00 Ablösung Pförtner

	18
3) Wenn Stunden oder Schichten zur Gewinnung zusammenhängender Freizeit (z.B. Karfreitag, Karsamstag, Ostersonntag u. -montag) vorgearbeitet bzw. vor- und nachgearbeitet werden:	3 Std Vorarbeit 0,28 Schicht Vorarbeit vorgearbeitet vor- u. nachgearbeitet 2,5 Std. Nacharbeit
4) Wenn für an Sonn- oder Feiertagen geleistete Stunden oder Schichten besondere Zuschläge zu zahlen sind:	4 Std F 3 Std F Unf 2 1 Sch F

Vermerke wie beispielsweise "Sonntagsarbeit", "Feiertagsarbeit" usw. werden ebenfalls in Spalte 18 eingetragen.

b) Die Aufzeichnung der Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung

Die Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung werden in den Spalten 9 bis 12 aufgezeichnet. Dabei wird in der Regel die Spalte 9 für die Darstellung von "Erholungsurlaub" (= "u") und die Spalte 10 für die Darstellung von "Dienstbefreiung mit Lohn" (= "um") verwendet. Während der Tatbestand "Erholungsurlaub" keiner weiteren Erläuterung bedarf, ist es notwendig für den Tatbestand "Dienstbefreiung mit Lohn" Beispiele anzuführen. Letzterer ist gleichsam als Sammelbecken anzusprechen, ohne jedoch sämtliche übrigen Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung zu beinhalten. Aus dem unten aufgezeigten Schema ist ersichtlich, welche Fälle u.a. mit einbezogen bzw. in welcher Weise sie in Spalte 18 erläutert werden.

Die beiden Leerspalten 11 und 12 dienen der Darstellung weiterer Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung, wobei die zutreffenden Abkürzungen in den Kopf des Vordruckes von Fall zu Fall eingesetzt werden. Bedarfsweise können aber auch die Spalten 9 und 10 herangezogen werden, wenn die beiden Leerspalten nicht ausreichen und die Tatbestände "u" oder "um" im Lohnungszeitraum nicht vorkommen. Letztere Bezeichnungen werden sodann durchgestrichen und die zutreffenden Abkürzungen im Kopf darübergesetzt.

	9	10	11	12		18
	Arbeitsversäumnisse mit Lohn					Bemerkungen
	b 4	um	f	ba		
	Schichten/Stunden					
		1				1 Std Arztbesuch Lmk
		5,5				5,5 Std Gemeinde- ratssitzung Lmk
		1				1 Std Betriebs- versammlung
		9				40j Dienstjubiläum Lmk
		/				} Erkrankung der Ehefrau Lmk
		/				
		/				} Eheschließung Lmk
		/				
		9				} Niederkunft der Ehefrau Lmk
		9				
		9				Umzug Lmk
		9				Beerdigung eines Arbeitskollegen Lmk
				0,33 +)		
	2					2 Std Betriebs- störung Lmk

+) Während bei der Eintragung der Schichten kleinere Teile als halbe Stunden nicht dargestellt werden, werden Badezeiten bis 20 Minuten der Arbeitszeit mit 2 Dezimalen dargestellt.

Weitere Tatbestände und ihre Abkürzungen sind folgende:

"b" = Betriebsstörungen und Verspätungen öffentlicher Verkehrsmittel,

"ba" = baden während der Arbeitszeit mit Lohnfortzahlung (im Anschluß an besonders schmutzige Arbeit),

"f" = bezahlter Wochenfeiertag ohne Arbeitsleistung,

"kl" = krank mit Lohnfortzahlung,

"l" = Teilnahme an Lehrgängen in Eisenbahnschulen (einschließlich Reisetage),

"rf" = Freizeitausgleich für gesetzliche Wochenfeiertage.

3. Die Erfassung der ohne Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten

In gleicher Weise, wie bereits in den vorhergehenden Abschnitten dargestellt, werden die ohne Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten (= Arbeitsversäumnisse ohne Lohnfortzahlung) im "Stundenheft" in den Spalten 13 bis 15 nachgewiesen. Für die einzelnen Fälle werden dabei folgende Spalten bzw. Abkürzungen verwendet:

Spalte 13 "k" = krank ohne Lohnfortzahlung,

Spalte 14 "uo" = sonstige Arbeitsversäumnis ohne Lohnfortzahlung,

Spalte 15 "uf" = Fernbleiben ohne Entschuldigung.

Der in Spalte 14 nachzuweisende Tatbestand, der wiederum als Sammeltopf anzusprechen ist, umfaßt beispielsweise das Zuspätkommen eines Arbeiters, sowie Dienstbefreiung zur Erledigung persönlicher Angelegenheiten, wenn die dienstlichen Verhältnisse es gestatten und dafür nach dem LTV Lohnfortzahlung nicht gewährt wird. Ferner werden in Spalte 15 als unentschuldigtes Fehlen die Stunden und Schichten eingetragen, für die der Arbeiter weder vorher noch nachher eine Genehmigung erhält. Da letzterer Fall relativ selten vorkommt, bleibt Spalte 15 in der Regel frei (Leerspalte). Notwendige Erläuterungen werden gleichfalls in Spalte 18 auf die betreffende Tageszeile gesetzt.

4. Die vorübergehende Umsetzung von Arbeitskräften innerhalb des gleichen Ausbesserungswerkes

Für die vorübergehend von anderen Meistereien des eigenen Ausbesserungswerkes zugeordneten Arbeiter führt die Beschäftigungsmeisterei ein "Aushilfsstundenheft", in dem die mit Lohn und ohne Lohn abzurechnenden Stunden und Schichten dieser Arbeiter aufgezeichnet werden. Im einzelnen dienen dazu Einlagebogen des "Stundenheftes", die als "Aushilfsstundenheft" gekennzeichnet und nach Abschluß mit einem Aufstellungsvermerk wie folgt versehen werden:

AW X-Stadt

Meisterei

Aushilfsstundenheft

für Meisterei

Monat März 1959

aufgestellt

Bauer

OWm

Im übrigen gelten für die Führung des "Aushilfsstundenheftes" die Ausführungen über die Führung des "Stundenheftes" sinngemäß. Die Beschäftigungsmeisterei leitet das "Aushilfsstundenheft" sodann zusammen mit ihrem "Stundenheft" der Lohnbuchhaltung zu.

Vollständigkeitshalber sei hier wiederholt, daß die vorübergehend anderen Meistereien zugeordneten Arbeiter bei ihren ständigen Meistereien weiter in deren Stundenheft in der Reihenfolge ihrer Kenn-Nummern geführt werden. Darin wird, wie bereits erwähnt, nach dem letzten Eintrag vermerkt, bei welcher Meisterei sie weiterbeschäftigt werden.

D) Die Erfassung der Leistung

1. Allgemeines

Wie bereits erwähnt, werden umfangreichere Ausbesserungsarbeiten an Fahrzeugen, Maschinen, maschinenartigen Anlagen, Weichen, sonstigen Geräten usw. im allgemeinen den BAW übertragen. Dabei kommen als Auftraggeber das eigene Werk, andere Bundesbahndienststellen und Dritte in Frage. Als weitaus wichtigster Auftraggeber ist jedoch der Fahrzeugpark anzusprechen, der insgesamt - wie erwähnt - auf sämtliche BAW unterhaltungsmäßig aufgeteilt ist.

Um die Aufträge zur Ausführung dieser Arbeitsleistungen einheitlich einzuleiten, zu erteilen und zu überwachen, sind bei den BAW Auftragsstellen eingerichtet, deren Zahl und Zuständigkeitsbereich innerhalb eines Werkes der Werk-

direktor nach dem Aufgabengebiet und nach der Werkgliederung festlegt. Bei Fahrzeugen werden sodann die Aufträge mit Schadmeldung, bei anderen Arbeiten mit Werkbestellzettel der auftraggebenden Stelle eingeleitet. Sämtliche Aufträge werden in eine Auftragsnummernliste eingetragen und erhalten so eine Auftragsnummer. Aus letzterer ist u.a. auch die Kostenträgergruppe ersichtlich. Für Fahrzeuge wird an Stelle der Auftragsnummernliste für jede Kostenträgergruppe ein Fahrzeugbuch geführt. Außer Einzelauftragsnummern kennt man auch noch Sammelauftragsnummern zur Kennzeichnung von Aufträgen über laufende Arbeiten, deren Kosten nicht einzeln ermittelt werden.

Um eine möglichst gleichmäßige Arbeitsbelastung der BAW zu erreichen, werden mit den einschlägigen Bundesbahndienststellen Zuführungspläne für planmäßige Fahrzeugausbesserungsarbeiten vereinbart. Die Fahrzeugstelle des BAW ruft sodann die Fahrzeuge so ab, daß möglichst ein Minimum an Ausfalltagen erreicht wird, d.h. die Fahrzeuge bei Eingang sofort in Arbeit genommen werden können.

Nun ist die industrielle Neufertigung u.a. dadurch gekennzeichnet, daß sie sich nach Produktionsvorschriften und Zeichnungen vollzieht, die alle für die Ausführung notwendigen Angaben über Material, Form, Abmessung, Bearbeitung, Genauigkeit etc. enthalten. Damit ist die Arbeitsausführung in der Regel so eindeutig festgelegt, daß der Zeitaufwand für die Herstellung aller nach einer Zeichnung angefertigten Stücke gleich ist. Im Gegensatz dazu hängt die Ausbesserungsarbeit und insbesondere die in den BAW vom Schadumfang bzw. vom Grade der jeweiligen Abnutzung ab. So können die von den Lokomotiv- und Waggonfabriken gelieferten Bauzeichnungen nur dann verwandt werden, wenn beispielsweise einzelne Teile voll erneuert werden sollen. Dagegen muß der Umfang der eigentlichen Ausbesserungsarbeit vor Arbeitsbeginn aufgrund eingehender Besichtigung und Vermessung des Fahrzeuges oder Fahrzeugteiles mit größter Genauigkeit festgelegt werden. In bestimmten Fällen ist es auch notwendig einen Kostenvoranschlag zu erstellen. So wenn z.B. Fahrzeuge mit Verschleißschäden oder sonstigen Beschädigungen zulaufen, die einen erheblichen, den

Richtwert übersteigenden Kostenanfall vermuten lassen.

Diese Arbeitsvorbereitung - Arbeitsaufnahme genannt - ist in den BAW dem sogenannten Arbeitsbüro übertragen, in dem die einzelnen Arbeitsaufnehmer unter der Leitung eines Werkingenieurs zusammengefaßt sind. Im einzelnen werden die eingehenden Fahrzeuge auf vorhandene Schäden untersucht und die zu ihrer Beseitigung erforderlichen Arbeiten festgelegt. Dabei kann die Arbeitsaufnahme sich vorerst auch auf einzelne Teile beschränken. So z.B. bei Dampflokomotiven auf Kessel und Rahmen, weil von deren Zustand die weitere Behandlung des Fahrzeuges im BAW abhängt. Die Feststellung von Schäden an den anderen Fahrzeugteilen ist hier erst nach vollzogenem Abbau möglich, wenn die gereinigten Teile in den einzelnen Werkstätten zerlegt worden sind.

Vor allem aber zeigt sich die Wichtigkeit einer genauen Arbeitsaufnahme beim Fließverfahren. Hier muß jeweils, wie bereits erwähnt, eine größere Anzahl von Fahrzeugen mit etwa gleichem Schad- bzw. Arbeitsumfang zusammengestellt werden, damit die folgende Ausbesserungsarbeit keine Stockungen erleidet, d.h. die Fahrzeuge in gleichen Zeitabständen von Ausbesserungsstand zu Ausbesserungsstand verschoben werden können. Dennoch kann sich nach Inangriffnahme der Arbeit die Notwendigkeit weiterer Ausbesserungsarbeiten herausstellen. So ist es möglich, daß bei der Arbeitsaufnahme nicht alle erforderlichen Arbeiten erfaßt worden sind oder daß der vorgesehene Arbeitsgang geändert werden muß. Auch können Teile, deren Ausbesserung bei der Arbeitsaufnahme noch möglich und wirtschaftlich erschien, nachträglich als nicht mehr ausbesserungsfähig bzw. -würdig erkannt werden. In diesen Fällen wird die Ergänzung der Arbeitsaufnahme durch den jeweiligen Aufsichtsmeister beim Arbeitsbüro beantragt. Hier kann vorausgeschickt werden, daß der zuständige Arbeitsaufnehmer für diese Nachtragsarbeiten sodann einen Nachtragslohnzettel fertigt, der vom Leiter der Arbeitsaufnahmestelle zu genehmigen ist. Im Gegensatz dazu werden als Nacharbeiten solche Arbeiten bezeichnet, die schon einmal ausgeführt, jedoch vom Arbeits-

prüfer nicht abgenommen worden sind. Solche Arbeiten werden nur dann nochmals mit Lohn abgegolten, wenn sie auf Ursachen zurückzuführen sind, die der Arbeitsausführende nicht zu vertreten hat.

Im allgemeinen ist der Arbeitsgang und die ausführende Stelle in den BAW vorherbestimmt. Daneben ist für nicht regelmäßig anfallende Arbeiten eine Arbeitsverteilungsstelle eingerichtet, die z.B. die von Zeit zu Zeit fällige Reihenaufarbeitung alter Fahrzeugteile zu Austauschzwecken oder bei Bedarf die Neufertigung von Teilen regelt. Sowohl bei der Arbeitsaufnahme als auch bei den zuletzt genannten Arbeiten wird vom Arbeitsaufnehmer bzw. von der Arbeitsverteilungsstelle gleichzeitig entschieden, ob die Arbeiten im Zeitlohn oder im Gedinge ausgeführt werden sollen.

Sollen Arbeiten im Gedinge ausgeführt werden, dann werden in Verbindung mit der Arbeitsaufnahme bzw. durch die Arbeitsverteilungsstelle auch gleichzeitig die Gedingezeiten festgelegt. Letztere werden für immer wiederkehrende Arbeiten aus bereits vorhandenen Listen entnommen, bei seltener vorkommenden Arbeiten dagegen jedesmal besonders ermittelt. Im einzelnen sind für Ausbesserungsarbeiten etc. an gleichartigen Eisenbahnfahrzeugen, die sich meistens nur durch die Anzahl auszuwechselnder oder auszubessernder Teile unterscheiden, sogenannte Arbeitslisten zusammengestellt. In letzteren sind die Arbeiten für bestimmte Teilausführungen mit ihrer jeweiligen Stückzeit aufgeführt. Außerdem sind die Arbeitslisten soweit unterteilt, daß sie unmittelbar als Arbeitsauftrag verwendet werden können. Der einzelne Arbeitsaufnehmer braucht sodann bei der Feststellung der Planarbeit nur einen Gedingezettel mit dem Aufdruck "laut Planliste" ".... Stück" auszustellen.

Zur Auftragserteilung an die einzelnen Meistereien des BAW dienen sodann die Lohnzettel (Zeitlohn- und Gedingelohnzettel), die als Auftragszettel bzw. Auftragsunterlage anzusprechen sind. Für häufig wiederkehrende Arbeiten werden - wie oben erwähnt - Lohnzettel mit vorgedrucktem Wortlaut verwendet.

Die insgesamt bei einer Meisterei eingehenden Zeitlohn- und Gedingezettel beinhalten somit den Arbeitsvorrat bzw. das Leistungssoll dieser Meisterei. Vollständigkeitshalber sei noch erwähnt, daß das Arbeitsbüro im Anschluß an die Arbeitsaufnahme auch die hier nicht weiter interessierende Feststellung des Material- und Ersatzstückverbrauchs durchführt, sowie die dem Umfang der Ausbesserungsarbeit entsprechende Arbeits- bzw. Fertigstellungsfrist berechnet und in einem Fristenplan niederlegt.

2. Die Erfassung der Zeitlohnarbeiten im Zeitlohnzettel bzw. Zeitlohnzettelnachweis

Die vom Arbeitsbüro (Arbeitsaufnahmestelle) der zuständigen Meisterei zugeleiteten "Zeitlohnzettel" nach Anlage 7 werden vom Meister in einen "Zeitlohnzettelnachweis" nach Anlage 8 eingetragen. Der Werkdirektor kann aber auch anordnen, daß der "Zeitlohnzettelnachweis" zentral - z.B. bei der Arbeitsaufnahmestelle - für jede Arbeitergruppe und jeden Einzelarbeiter zu führen ist. In jedem Falle soll damit die vollständige Erfassung aller Zeitlohnzettel sichergestellt werden. Letztere werden sodann an den ausführenden Arbeiter bzw. Gruppenführer der ausführenden Gruppe weitergegeben, wo sie bis zur Fertigstellung und Abnahme der Arbeit verbleiben.

Nach beendeter Arbeit wird die verbrauchte Arbeitszeit in Stunden eingetragen. Der Meister bescheinigt außerdem Stückzahl und sachgemäße Ausführung der Arbeit, sowie das Austragen des Zeitlohnzettels im "Zeitlohnzettelnachweis". Sind eigene Arbeitsprüfer eingesetzt, so wird deren Mitwirkung durch Namenszeichen auf dem Zeitlohnzettel gleichfalls in der Spalte "Arbeit ordnungsmäßig erledigt" kenntlich gemacht.

Wird aus irgendwelchen Gründen eine Arbeit über die im einzelnen festgesetzte Zahl von Tagen hinaus unterbrochen, dann zieht der Meister die Zeitlohnzettel vorübergehend ein und die bereits geleisteten Stunden werden im "Zeitlohnzettelnachweis" und in den Zetteln schätzungsweise angegeben. Wird die Arbeit wieder aufgenommen, dann wird sie im "Zeitlohnzettel-

nachweis" mit den Reststunden eingetragen, während der Zeitlohnzettel dem Ausführenden erneut ausgehändigt wird. Am Abnahmetag werden die zu vergütenden Reststunden vom Meister im Zettelnachweis ausgetragen. Ferner wird vom Meister bei Arbeiten außerhalb des BAW - nicht bei Abordnung von eigenen Arbeitern zu anderen Bundesbahndienststellen - aufgrund des "Auswärtsnachweises" ¹⁾ ein Zeitlohnzettel erstellt und im "Zeitlohnzettelnachweis" mit aufgenommen. Zeitlohnzettel und Zeitlohnzettelnachweis erledigter Arbeiten werden in den vom Werkdirektor festgesetzten Zeitabschnitten gesammelt der Verwaltungsabteilung zugeleitet.

Werden nach dem Arbeitsplan einzelne Arbeiten von anderen Abteilungen ausgeführt, dann wird vom bestellenden Meister ein Bestellzettel ausgefertigt, der mit dem Arbeitsstück als Arbeitsbegleitschein zur ausführenden Abteilung geht. Desgleichen wird verfahren, wenn die Tauschstelle des BAW sogenannte Tauschstücke zur Wiederherstellung in Auftrag gibt oder wenn beispielsweise das Hauptlager Vorratsstücke bestellt. Auch im Verkehr zwischen der Betriebs- ²⁾ und der technischen Abteilung wird der Bestellzettel zur Bestellung von Unterhaltungsarbeiten an den Werkeinrichtungen verwendet. Durch die ausführende Abteilung bzw. Meisterei wird sodann die Arbeit in bereits geschilderter Weise vorbereitet und ausgeführt. Gegebenenfalls weiteres Übertragen von Teilarbeiten geschieht durch Nebenbestellzettel. Ausführlichere Darlegungen in dieser Richtung erübrigen sich jedoch.

Soweit für Zwecke dieser Arbeit von Bedeutung, bedarf der Zeitlohnzettel nach Anlage 7, der im übrigen genummert wird, an sich keiner weiteren Erläuterung. Auf der Rückseite werden die beteiligten Arbeiter mit Kenn-Nummern und Namen aufgeführt. Desgleichen die von jedem Arbeiter an den einzelnen Kalendertagen geleisteten Zeitlohnstunden, deren Summe in der letzten Zeile bzw. Spalte eingetragen wird. Als Nachweis des

1) Siehe Fußnote 1) auf S. 226

2) Siehe Fußnote 1) auf S. 120

täglichen Eintrags wird daneben für jeden Tag das Abzeichnen des Meisters verlangt.

Der "Zeitlohnzettelnachweis" nach Anlage 8 - auch als "Gedingezettelnachweis" verwendbar - dient dazu, die "Zusammenstellung der Lohnstunden" aufzustellen. Er wird entweder vom Meister für alle in seinem Aufsichtsbereich beschäftigten Werkstättenarbeiter oder - nach Anordnung des Werkdirektors - zentral (z.B. in der Arbeitsaufnahmestelle) für jede Arbeitergruppe und jeden Einzelarbeiter, sowie jeweils für eine Kostenstelle und einen Kalendermonat geführt. Auch der "Zeitlohnzettelnachweis" wird numeriert. Die einzelnen Zeitlohnzettel werden auf der entsprechenden Zeile vorgetragen, wobei bei Fahrzeugaufträgen eine Kurznummer eingetragen wird. Unter "Vorgabestunden" werden, da der Vordruck auch als Gedingezettelnachweis verwendbar ist, beim Zeitlohn die verbrauchten Stunden eingetragen. Erwähnenswert ist noch, daß der Zeitlohnzettelnachweis (bzw. auch Gedingezettelnachweis) von den BAW auch als Werkvordruck zum Erfassen der Stunden nach Kostenträgergruppen und Fertigungsgebieten aufgelegt werden kann. Der Vordruck ist dann so gestaltet, daß die linke Hälfte der Anlage 8 entspricht, dagegen die rechte Hälfte die Spalten für die genannte Aufgliederung aufweist.

Die erledigten Zeitlohnzettel werden mit ihren Zeitlohnzettelnachweisen nach einem vom Leiter der Verwaltungsabteilung aufgestellten Plan wöchentlich und am Monatsschluß der Werkbuchhaltung zugeleitet. Die Zeitlohnzettel können aber auch von einem Bediensteten der Werkbuchhaltung bei den Meistern abgeholt und in den betreffenden Zeitlohnzettelnachweisen abgestrichen werden. Dabei wird durch Namenszeichen die Entnahme in der Spalte "Bemerkungen" bestätigt. Am Monatsschluß schließt die Werkbuchhaltung die Zeitlohnzettelnachweise ab. Letztere werden sodann der Lohnbuchhaltung zugeleitet und hier zum "Stundenheft" genommen.

3. Der Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen

Der "Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen" nach Anlage

9 wird jeweils für eine Meisterei und ein Geschäftsjahr (= Kalenderjahr) geführt und bildet die lohnabrechnungsmäßige Grundlage für die auf Seite 161ff. behandelten Zulagen zum Zeitlohn. Alle Arbeiter mit "zulageberechtigten Tätigkeiten" werden daher in diesem Nachweis mit Kenn-Nummer (Spalte 1), Namen (Spalte 2) und Beschäftigung (Spalte 3) zusammengefaßt. Die Spalten 4 bis 15 entsprechen sodann den Monaten Januar bis Dezember. Im einzelnen wird dabei unter a) die zutreffende Tarifstelle des LTV oder der Gowe vermerkt, während unter b) der Meister für jeden Arbeiter den Prozentsatz der Zulage vorschlägt. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, begnügt sich auch hier die einschlägige Vorschrift für das Lohnrechnungswesen der BAW mit dem allgemeinen Hinweis, daß "die Zulagen nach dem Wert der Leistung des Arbeiters einzutragen" sind. Am Spaltenende unterzeichnet sodann der beantragende Meister in dem dafür vorgesehenen Feld mit seinem Namen.

Da in den BAW in der Regel mehrere Meistereien zu einer Abteilung zusammengefaßt sind, wird der Nachweis zum Monatschluß über den vorgesetzten Abteilungsleiter dem Werkdirektor zur Genehmigung zugeleitet. Letzterer kann diese Befugnis aber auch dem Leiter der Verwaltungsabteilung übertragen. Abteilungsleiter und Werkdirektor unterzeichnen gleichfalls am Spaltenende in den dafür vorgesehenen Feldern. Wird dabei der vom Meister unter b) vorgeschlagene Satz geändert, d.h. nicht genehmigt, hat der Ändernde unter c) zusätzlich sein Namenszeichen neben dem geänderten Satz anzubringen. Anschließend wird der Nachweis mit dem "Stundenheft" der Lohnbuchhaltung zugeleitet.

4. Die Erfassung der Gedingearbeiten im Gedingezettel bzw. Gedingezettnachweis

Die vom Arbeitsbüro (Arbeitsaufnahmestelle) der zuständigen Meisterei zugeleiteten Gedingezettel nach Anlage 10 werden vom Meister vor Aushändigung an den Einzelarbeiter oder Gruppenführer mit der Endsumme der Vorgabestunden in einen "Gedingezettnachweis" nach Anlage 8 eingetragen. Die weitere

Behandlung erfolgt in gleicher Weise wie beim Zeitlohnzettel, so daß die darüber bzw. über den "Zeitlohnzettelnachweis" gemachten Ausführungen hier sinngemäß gelten. Besonderheiten werden im folgenden vorgetragen.

Nach Erledigung der Arbeiten werden die Vorgabestunden des Gedingezettels mit dem Eintrag im "Gedingezzettelnachweis" verglichen und, wenn nötig, berichtigt. Zum Nachweis dafür werden die Vorgabestunden im "Gedingezzettelnachweis" mit Blau-
stift angehakt. Sind daneben die in den Gedingezetteln aufgeführten Arbeiten am Monatsschluß nur teilweise erledigt, dann werden auf Veranlassung des Meisters durch die Arbeitsaufnahmestelle die zu vergütenden Stunden für bereits geleistete Arbeiten ermittelt. Diese Stunden werden vom Meister in Gedingezettel, die als "Abschlagszettel" zu kennzeichnen sind, eingetragen und auf den unerledigten Gedingezetteln abgesetzt. Im "Gedingezzettelnachweis" werden als Leistung sodann die auf den Abschlagszetteln angegebenen Stunden eingetragen. In der Spalte "Bemerkungen" werden ferner die Reststunden angegeben. Die unerledigten Gedingezettel werden mit den Reststunden im "Gedingezzettelnachweis" des nächsten Kalendermonats vor den neu eingehenden Gedingezetteln eingetragen.

Die Ausgestaltung des Gedingezettels ähnelt der des Zeitlohnzettels. Zur Darstellung der Stückzeitstunden dienen zwei Spalten, so daß die Einzel- und die Gesamtzeit ausgeschieden werden kann. Daneben ist ein eigener Spaltenbau zur Darstellung der Abschlags- und Reststunden vorgesehen.

5. Die Gedingeberechnung

Da bei Berechnung des im Gedinge verdienten Lohnes der normale Zeitlohnsatz Verwendung findet, vereinfacht sich die Gedingeberechnung bzw. Verteilung des Überverdienstes im Gruppengedinge bedeutend. Insbesondere bei letzterem braucht man, um den "Zeit-Gruppenfaktor" zu erhalten, lediglich die Vorgabezeit und die gebrauchte Zeit ins Verhältnis zu setzen. Damit ist lohnabrechnungsmäßig sichergestellt, daß die Verteilung sowohl bei verschiedenen Lohngruppen, als auch bei

verschiedener zeitlicher Beteiligung der Gruppenarbeiter zu bewerkstelligen ist. Wie in anderen Wirtschaftsbereichen bei Anwendung des "Geld-Gruppenfaktors" - wobei Gruppenakkord und Grundlohnsumme ins Verhältnis gesetzt werden - wird damit unterstellt, daß jeder Gruppenarbeiter in seiner Lohngruppe die gleiche Leistungsfähigkeit aufweist und dementsprechend jeder auf seinen Lohnsatz bezogen gerechterweise die gleichen Überverdienstprozente erhält.

a) Die Berechnung bei Einzelgedinge

Für den Einzelgedingearbeiter erübrigt sich eine eigene "Gedingeberechnung", weil die individuell geleisteten Vorgabestunden lediglich addiert werden müssen. Letztere können unmittelbar aus dem "Gedingezettelnachweis" in das "Lohnheft" übernommen werden. Die Vorgabestunden werden dabei auf ganze oder halbe Stunden gerundet.

b) Die Berechnung bei Gruppengedinge

Die individuell geleisteten Vorgabestunden der in einer Gedingegruppe zusammengefaßten Arbeiter werden jeweils für einen Kalendermonat in einer "Gedingeberechnung" ermittelt. Hierbei werden die einzelnen Arbeiter mit ihrer Kenn-Nummer nacheinander aufgeführt. Die tatsächlich geleisteten Uhrzeitstunden (= gebrauchte Stunden = Gedingestunden) jedes Arbeiters werden aus dem Stundenheft entnommen. Desgleichen die von der Gedingegruppe insgesamt geleisteten Vorgabestunden aus den "Gedingezettelnachweisen". Die Addition der Gedingestunden der einzelnen Arbeiter ergibt sodann die Summe der von der Gedingegruppe insgesamt gebrauchten Stunden. Die Vorgabestunden der Gedingegruppe dividiert durch die Gruppen-Gedingestunden ergeben sodann den Gedingefaktor. Letzterer wird auf vier Stellen hinter dem Komma errechnet. Die individuell geleisteten Vorgabestunden errechnen sich durch Multiplikation der individuell gebrauchten Stunden mit dem Gedingefaktor. Die Vorgabestunden werden gleichfalls auf ganze oder halbe Stunden gerundet und in das "Lohnheft" übernommen. Die Rundungsunter-

schiede werden am Schluß der "Gedingeberechnung" auf einer eigenen Zeile dargestellt und mit in die "Zusammenstellung der Lohnstunden" übertragen. Die sogenannten Zeitgewinnstunden (= Vorgabestunden abzüglich Gedingestunden) der Gedingegruppe werden in der "Gedingeberechnung" nur nachrichtlich angegeben.

- E) Die Unterrichtung der beteiligten Stellen über Änderungen in den dienstlichen und persönlichen Verhältnissen der Arbeiter mittels Lohnmeldekarte

Mit der Erfassung der Lohnzeit im Stundenheft ist diese in ihrer Gesamtheit für die Lohnperiode (Kalendermonat) nachgewiesen. Damit ist auch ersichtlich, bei welchen Teilen der Lohnzeit es sich um Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung handelt. Es ist aber noch keine Unterlage vorhanden, woraus hervorgeht, daß die bei der Feststellung der Lohnzeit erfaßten Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung auch tatsächlich für die Lohnabrechnung zu berücksichtigen sind. Die Lohnbuchhaltung bedarf daher eines Beleges, aus dem die Berechtigung dieser Lohnansprüche hervorgeht. Das deshalb, weil die Lohnbuchhaltung nicht entscheidende, sondern nur abrechnende Stelle ist und die Berechtigung der von ihr berechneten Löhne im einzelnen nachweisen muß.

Darüber hinaus ist eine Unterlage erforderlich, in der sämtliche Änderungen der dienstlichen und persönlichen Verhältnisse der Arbeiter, soweit sie die Lohnberechnung beeinflussen, belegmäßig festgehalten werden. Auch die Tatsache, daß diese Änderungen weitgehend auf gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen beruhen und man somit in bestimmten Fällen auf eine Einzelgenehmigung verzichten könnte, ändert daran nichts; denn bei der Vielzahl der Arbeitskräfte in BAW ist eine derartige Unterlage unabhängig von gesetzlicher oder tarifvertraglicher Zulässigkeit allein schon aus Gründen der Übersicht zur ordentlichen Abwicklung der Lohnkontrolle notwendig. Die Unterlage muß außerdem so gestaltet sein, daß jeder Arbeiter für sich allein erfaßt wird.

Zur Unterrichtung der beteiligten Stellen über alle Änderungen genannter Art dient die "Lohnmeldekarte" nach Anlage 11. Außerdem wird damit die Genehmigung der entscheidenden Stelle zu Lohnänderungen und zu Arbeitsversäumnissen mit Lohnfortzahlung eingeholt.

Die Lohnbuchhaltung legt für jeden neu hinzukommenden Arbeiter zwei "Lohnmeldekarten" - getrennt für gerade und ungerade Monate - an. Diese werden sodann beim Meister aufbewahrt bzw. befinden sich abwechselungsweise beim Meister oder bei der Lohnbuchhaltung. Von Fall zu Fall trägt der Meister Änderungen bzw. Arbeitsversäumnisse, bei denen die Lohnfortzahlung genehmigt werden muß, in die "Lohnmeldekarte" für gerade oder ungerade Monate ein. Soweit notwendig, fügt er Beweisurkunden bei. Anschließend leitet er die "Lohnmeldekarte" über den vorgesetzten Abteilungsleiter dem Leiter der Lohnbuchhaltung zu. Letzterer prüft die Eintragungen auf der Karte und legt sie dem Leiter der Verwaltungsabteilung zur Genehmigung vor. Soweit bestimmte Fälle der Genehmigung des Werkdirektors vorbehalten sind, wird sie auch noch diesem zugeleitet. Im Anschluß daran wird die "Lohnmeldekarte" dem Lohnrechner und allen anderen Stellen, die von der Änderung etc. unterrichtet werden müssen, zugeleitet. Diese bescheinigen auf der Karte ihre Kenntnisnahme und die Berichtigung ihrer Unterlagen. Die zuletzt unterrichtete Stelle gibt die "Lohnmeldekarte" an den Meister zurück.

Mit dem abgeschlossenen "Stundenheft" der Meisterei werden auch alle "Lohnmeldekarten" des betreffenden Monats der Lohnbuchhaltung zugeleitet. Letztere bescheinigt auf dem Titelbogen des Stundenheftes, daß sämtliche "Lohnmeldekarten" vorgelegen haben und eingetragene Änderungen etc. berücksichtigt wurden bzw. werden. Umgekehrt erhält der Meister vor Monatsbeginn von der Lohnbuchhaltung wiederum die "Lohnmeldekarten" für den betreffenden Monat.

Werden Arbeiter vorübergehend bei anderen Meistereien beschäftigt, dann werden die "Lohnmeldekarten" des betreffenden Monats für die Dauer der vorübergehenden Beschäftigung dem

Meister der Beschäftigungsmeisterei zugeleitet. Am Monatsende werden sie jedoch der Stamm-Meisterei zurückgegeben. Werden dagegen Arbeiter anderen Bundesbahndienststellen zugeteilt, oder scheiden sie aus dem Bundesbahndienst aus, dann werden deren "Lohnmeldekarten" bei der Lohnbuchhaltung aufbewahrt. Desgleichen vollgeschriebene Karten, die durch neue ersetzt worden sind.

II. Die Berechnung der monatlichen Lohnbezüge im Lohnheft

A) Allgemeines

Das "Lohnheft" nach Anlage 12 dient der Brutto-, Netto- und Restlohnberechnung. Es wird jeweils für eine Meisterei und einen Kalendermonat geführt. Gehören Arbeiter keiner Meisterei an, so wird für sie mindestens ein eigenes "Lohnheft" angelegt. Im einzelnen umfaßt das "Lohnheft" einen Titelbogen und nach Bedarf eine beliebige Anzahl Einlagen (Abrechnungsblätter in Form von Durchschreibeeinheiten). Die Durchschriften der letzteren dienen als Lohnabrechnungszettel für die Arbeiter. Im Kopf werden die Einlagen mit der Kenn-Nummer des Arbeiters versehen. In das "Lohnheft" werden alle Bezüge aufgenommen, die den Arbeitern nach dem LTV und anderen Lohnvereinbarungen (z.B. Gowe) zukommen. Vollständigkeitshalber sei erwähnt, daß hierzu u.a. auch Beschäftigungsvergütungen, Trennungsentschädigungen, Umzugskostenvergütungen, Urlaubsentschädigungen, Wohnungsbeschaffungsbeihilfen und Entschädigungen an Arbeiter aufgrund eines arbeitsgerichtlichen Verfahrens gehören.

Als Unterlagen für die Lohnberechnung im "Lohnheft" dienen die "Stundenhefte" mit Anlagen, die "Gedingeberechnungen" für Gedingegruppen, die "Gedingezettelnachweise" für Einzelgedingearbeiter, die "Mitteilung über Zeitgewinne" ¹⁾,

1) Die "Mitteilung über Zeitgewinn" dient zur Unterrichtung der Heimatdienststelle über Zeitgewinne, d.h. Gedingeüberverdienste, vorübergehend zugeordneter Arbeiter.

die "Nachweise über Leistungs- und Zeitlohnzulagen", die "Lohnabzugsnachweise" ¹⁾, die Hebelisten ²⁾ und andere Anordnungen spezieller Natur. "Stundenhefte", "Zeitlohnzettelnachweise", "Gedingezettelnachweise", "Gedingeberechnungen", "Mitteilung über Zeitgewinne" ³⁾ und "Zusammenstellung der Lohnstunden" (s. Seite 255) werden daneben dem "Lohnheft" als Anlagen beigelegt und in einer eigenen Rubrik auf dem Titelbogen vermerkt.

Auf den Durchschreibeeinheiten werden die Arbeiter in der Reihenfolge ihrer Kenn-Nummern aufgeführt. Neben der Kenn-Nummer wird im Kopf der Einlage auch noch der Name und die regelmäßige Beschäftigung des Arbeiters, sowie der Lohnungszeitraum angegeben. Ferner bei Arbeitern unter einundzwanzig Jahren auch der Geburtstag.

B) Die Bruttolohnberechnung

Die Berechnung des monatlichen Gesamtlohnbetrages wird in der oberen Einlagenhälfte (s. Anlage 12) für jeden Arbeiter gesondert dargestellt. Die Anzahl der Zeitlohnstunden und Schichten - Lohnzeit! - wird aus dem "Stundenheft" (Summenzeile) übernommen. Letztere werden vom Lohnrechner schon während des Lohnungszeitraumes und am Monatsschluß auf Vollständigkeit der Eintragungen geprüft, erforderlichenfalls

1) Die Dienststellen bzw. die BAW, die in der Regel den laufenden Arbeitslohn ihrer Bediensteten berechnen (= Lohnsteuerstellen), führen nach der "Dienstvorschrift über den Steuerabzug vom Arbeitslohn" für jeden Arbeitnehmer einen "Lohnsteuernachweis", der u.a. zum Nachweis des steuerpflichtigen Arbeitslohnes und des versicherungspflichtigen Entgelts dient. Als "Lohnsteuernachweis" dient der "Lohnabzugsnachweis" (nach der gleichen Dienstvorschrift zu führen), wenn der laufende Arbeitslohn nicht im Lochkartenverfahren gezahlt wird. Das ist bei der Lohnzahlung für die Arbeiter der BAW der Fall.

2) Mittels "Hebelisten" werden sonstige periodisch wiederkehrende Abzüge, wie z.B. Mieten, Stromgebühren, einbehalten.

3) Siehe Fußnote 1) auf S. 245

ergänzt und abgeschlossen. Die Anzahl der Vorgabestunden ergibt sich wie bereits dargelegt beim Einzelgedingearbeiter unmittelbar aus dem "Gedingezettelnachweis", bei Gruppengedingearbeitern aus der "Gedingeberechnung". Die Lohngruppe bzw. der Tabellenlohnsatz (Einheitssatz) des Arbeiters für die jeweilige Beschäftigung wird aus der "Lohnstammkarte" entnommen. Durch Multiplikation der Zeitlohn- bzw. Vorgabestunden mit dem Einheitssatz ergeben sich die entsprechenden Lohnbeträge.

An sich könnte man für die Lohnberechnung im "Lohnheft" Zeitlohn- und Vorgabestunden zusammenfassen. Das deshalb, weil durch den beim Gedingeverfahren üblichen Zeitzuschlag ein eigener Akkordlohnsatz wegfällt. Damit würde nur die Ausscheidung nach Lohngruppen bestehen bleiben. Dennoch hat aber das getrennte Aufführen seine Vorteile, da einerseits die einzelnen Stundenzahlen aus den genannten Unterlagen ohne erneutes Zusammenzählen - zusätzliche Fehlerquelle! - übernommen werden können, anderseits der Arbeiter aus dem Abrechnungszettel die genaue Unterteilung ersieht.

Aus dem "Stundenheft" wird weiter die Anzahl der Zeitlohnstunden mit Zulagen entnommen. Art und Höhe der Zulagen ergeben sich dabei teils aus dem "Stundenheft" bzw. aus der "Lohnstammkarte", teils aus dem "Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen". Die Anzahl der Stunden für die nach dem LTV Überzeit-, Sonntags- und Feiertagszuschlag bezahlt wird, ist gleichfalls aus dem "Stundenheft" ersichtlich. Die Berechnung der Lohnbeträge wiederholt sich sodann in gleicher Weise.

Die Einheitssätze der Löhne, Lohnzulagen und -zuschläge werden in der Weise berechnet bzw. angegeben, daß 0,5 Pfennig und mehr aufgerundet, kleinere Bruchteile dagegen abgerundet werden. Der Kinderzuschlag wird in der unteren Hälfte des Einlagebogens berechnet, bleibt hier jedoch außer Betracht. Desgleichen die sogenannte Auswärtszulage bei auswärtiger Beschäftigung des Arbeiters.

Die der Lohnbuchhaltung durch das "Merkbuch für die Prüfung des Lohnrechnungswerks" (s. Seite 271) bekanntgewordenen wieder einzuziehenden oder nachzuzahlenden Lohnbeträge werden

jeweils im nächsten Lohnungszeitraum ausgeglichen. Desgleichen Ausgleichsbeträge, die der Lohnrechner selbst oder ein anderer Bediensteter ermittelt hat. Ist daher für den vorliegenden Lohnungszeitraum ein solcher Ausgleich durchzuführen, wird der Ausgleichsbetrag im "Lohnheft" zu- oder abgesetzt. Lohnüberzahlungen werden jedoch nur dann ausgeglichen, wenn sie beim einzelnen Arbeiter 1 DM und mehr ausmachen. Ist der überzahlte Betrag so hoch, daß die Wiedereinziehung in einem einzigen Lohnungszeitraum nicht zumutbar ist, dann kann der Betrag auch auf die nächsten 3 Monate verteilt werden. Zu erwähnen ist, daß auszugleichende Beträge nicht mit Stunden oder Schichten bewertet werden. Sind aber zu wenig oder zu viel vergütete Stunden oder Schichten auszugleichen, werden außer den Lohnbeträgen auch die Stunden oder Schichten zu- oder abgesetzt. Gleichzeitig werden auch die Eintragungen im "Stundenheft" berichtigt.

Die Addition der einzelnen Lohnbeträge unter Berücksichtigung des etwa vorhandenen Ausgleichsbetrages ergibt den monatlichen Gesamt- bzw. Bruttolohnbetrag des betreffenden Arbeiters.

C) Die Netto- und Restlohnberechnung

Der Bruttolohn (= Gesamtlohnbetrag) beinhaltet den gesamten Lohnanspruch, den der Arbeiter im Laufe des Lohnungszeitraumes erworben hat. Dies bedeutet aber noch nicht, daß der Arbeiter auch einen Anspruch auf volle Auszahlung dieses Betrages hätte. So haftet beispielsweise die Bundesbahn für die Einbehaltung und Abführung der Steuern der bei ihr beschäftigten Arbeiter, die ihrerseits als Steuerschuldner anzusprechen sind. Im einzelnen wird diese Aufgabe von den Dienststellen bzw. BAW wahrgenommen, die jeweils den laufenden Arbeitslohn der zugeteilten Bediensteten berechnen.

Sowohl der um die gesetzlichen Abzüge gekürzte Gesamtlohnbetrag (= Nettolohn nach Dieterich ¹⁾), als auch der um die

1) Dieterich, a.a.O. S. 73

sonstigen Abzüge gekürzte Nettolohn (= Restlohn nach Dieterich ¹⁾ = verdienter Nettolohn im hier gebrauchten Sinn) werden im "Lohnheft" für sich nicht besonders ermittelt. Dagegen wird außer diesen Abzügen auch noch der Abschlag abgesetzt und so der monatliche Lohnrestbetrag (= Restlohn im hier gebrauchten Sinn) errechnet.

Die monatliche Netto- und Restlohnberechnung wird in der unteren Einlagenhälfte (s. Anlage 12) dargestellt. Letztere ist so ausgestaltet, daß neben der Feststellung des auszufahrenden Lohnbetrages gleichzeitig die Berechnung des den gesetzlichen Abzügen zugrunde liegenden Entgeltes ermöglicht wird. Der steuerpflichtige Arbeitslohn wird dann vom Lohnrechner aus dem "Lohnheft" in den "Lohnabzugsnachweis" ²⁾ übernommen. Unter Zugrundelegung der Lohnsteuervkarte des Arbeiters und unter Beachtung einschlägiger steuerlicher Bestimmungen werden hier unter Zuhilfenahme der bekannten Lohn- und Kirchensteuertabellen die Abzüge ermittelt und sodann nach Feststellung und Nachrechnung (s. Seite 264) wiederum in das "Lohnheft" eingesetzt. Analog wird hinsichtlich versicherungspflichtigem Arbeitsentgelt und Beitragsermittlung für Sozialversicherung verfahren.

Andere Lohnabzüge - in der Regel Beträge, die mit Einverständnis des Arbeiters einbehalten und seinem Willen entsprechend verwendet werden - werden aus sogenannten Hebelisten ³⁾ entnommen oder nach anderen hier nicht weiter interessierenden Anordnungen eingesetzt. Auf den Leerzeilen der Einlage werden auch Abzüge eingesetzt, die die zahlende Bundesbahnkasse (Werkkasse) unmittelbar an Dritte abführt (Pfändungsbeträge usw.). Auch wenn beispielsweise bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses der Bundesbahn gehörende Sachen nicht zurückgegeben werden, wird der Gegenwert gleichfalls auf einer Leerzeile der Einlage mit der Bezeichnung "Schadenersatz" eingesetzt.

1) Dieterich, a.a.O. S. 73

2) Siehe Fußnote 1) auf S. 246

3) Siehe Fußnote 2) auf S. 246

Nachdem bei der Bundesbahn ab November 1958 die monatliche Abschlagszahlung eingeführt wurde, werden die für wöchentliche Abschlagszahlung vorgesehenen Felder nicht mehr benötigt. Der in der "Abschlagsliste" (s. Seite 251) errechnete Abschlag wird daher in Spalte 12 rechts eingesetzt. Gesamtlohnbetrag, Abzüge, Abschlag und Restbetrag werden dann in die "Lohnliste" (s. Seite 252) übernommen.

D) Die Zusammenstellung der Gesamtlohnbeträge

Auf der Innenseite des Titelblattes vom "Lohnheft" werden die Gesamtlohnbeträge der einzelnen Arbeiter, die hier gleichfalls mit Kenn-Nummer aufgeführt werden, zusammengestellt. Dabei werden die Lohnbeträge in ihrer tatsächlichen Höhe nach Konten aufgeteilt. Im einzelnen werden sie dann in den Abschnitt E der "Zusammenstellung der Lohnstunden" (s. Seite 256) übernommen.

II. Die Lohnzahlung

A) Die Abschlagsberechnung, Abschlagserfassung und Verbindung von Abschlags- und Restzahlung

Wie erwähnt, wurden im Zuge der Rationalisierung - wie bereits in anderen Wirtschaftsbereichen - bei der Bundesbahn die wöchentlichen Abschlagszahlungen durch die monatliche Abschlagszahlung abgelöst. Letztere wird am 15. jeden Monats durchgeführt, so daß Lohn-Nachzahlung und -Vorauszahlung sich etwa ausgleichen. Als Berechnungsgrundlage des Abschlags dient der um die Abzüge verminderte steuerpflichtige Bruttolohn des Vormonats (= verdienter Nettolohn des Vormonats im hier verstandenen Sinn), von dem in der Regel 80 Prozent spitz berechnet, für den laufenden Monat ausbezahlt werden. Da die Anzahl der Werktage im Monat schwankt (24 bis 27), werden im Monat Februar (insgesamt geringeres Entgelt gegenüber Monat Januar) lediglich 70 Prozent des im Januar verdienten Nettolohnes, im Monat März (insgesamt höheres Entgelt gegenüber Monat Februar) dagegen 90 Prozent des im Februar verdienten

Nettolohnes abschlagsweise ausbezahlt.

Für die Zeit der Umstellung werden bis auf weiteres die bisher geführten Vordrucke "Lohnabschlagsliste" (für jede Meisterei und jeden Kalendermonat) und "Zusammenstellung der Lohnabschlagslisten" (für das BAW und jeden Kalendermonat) mit im einzelnen notwendigen Abänderungen weiterverwendet. Letztere werden mit "Kassenanordnung" des Leiters der Verwaltungsabteilung an die zahlende Kasse gegeben, die sie sodann nach Ende des Monats dem Sammelbeleg über Löhne (s. Seite 253) beifügt. In der "Lohnabschlagsliste" werden für jeden Arbeiter in einer eigenen Spalte dargestellt:

- 1) steuerpflichtiger Bruttolohn des Vormonats,
- 2) Abzüge des Vormonats,
- 3) verdienter Nettolohn des Vormonats,
- 4) 80 Prozent des unter 3) dargestellten Betrages.

Nach Feststellung (s. Seite 264) der "Lohnabschlagsliste" werden die Einzelbeträge spitz in das "Lohnheft" übernommen.

Da für die Abschlagsberechnung nicht die im laufenden Monat verdienten Beträge herangezogen werden können bzw. auch nicht aufgrund überschlägiger Berechnung herangezogen werden, wird bei der dargelegten Abschlagsberechnung unterstellt, daß die individuellen Gesamtlohnbeiträge und Abzüge des laufenden Monats gegenüber dem Vormonat in etwa gleichbleiben bzw. auch bei Abweichungen wegen der Minderauszahlung Überzahlungen nicht vorkommen. Da somit das Verfahren der Einfachheit halber bewußt auf Durchschnittsgrößen aufgebaut ist, fragt sich, warum man dann nicht gleich einen "Durchschnittabschlag" gleicher Größenordnung pro Arbeiter festlegt. Letzterer müßte nur einmal berechnet und nur bei wesentlichen Änderungen des Verdienstes oder der Abzüge berichtigt werden. Der Durchschnittabschlag wäre mit Bleistift in der "Lohnstammkarte" vorzutragen und die monatlich wiederkehrende, für den hier angestrebten Zweck nicht bessere 80 Prozent-Berechnung (die noch dazu nachgeprüft werden muß) könnte entfallen. Der Durchschnittabschlag wäre aus der "Lohnstammkarte" unmittelbar in das "Lohnheft" zu übernehmen. Nicht zuletzt wäre ein Vorteil darin zu sehen, daß der einzelne Arbeiter als Abschlag jedesmal einen festen abgerundeten Betrag erhalten würde. Praktiker äußerten

sich Verfasser gegenüber in der Weise, daß sie die Umstellung deshalb nur als halben Erfolg werteten, weil die neuerliche 80 Prozent-Berechnung, im Gegensatz zu früher, wo die wöchentlichen Abschlagszahlungen sich gleichmäßig über den ganzen Löhnungszeitraum verteilten, nunmehr eine Arbeitshäufung an bereits ausgelasteten Tagen bewirke.

In der ersten Monatshälfte wird außerdem die bereits im vorhergehenden Abschnitt dargelegte Berechnung des Lohnrestbetrages vom Vormonat durchgeführt. Letzterer wird mittels Lohnliste (s. folgenden Abschnitt) zusammen mit dem Abschlag für den laufenden Löhnungszeitraum ausbezahlt. Im Durchschnitt erhält also zur Monatsmitte jeder Arbeiter - mit Phasenverschiebung des Lohnrestbetrages - 100 Prozent des pro Löhnungszeitraum auszufahrenden Betrages. Damit ist im Prinzip die monatliche Lohnzahlung gegeben. Als nächster Schritt auf dem Wege der Rationalisierung bietet sich die generelle Einführung der bargeldlosen Lohnzahlung an. Diese Frage soll jedoch nicht weiter behandelt werden.

Abschließend bleibt zu erwähnen, daß dem einzelnen Arbeitnehmer der Anschluß an die erste monatliche Zahlung durch ein zinsloses Arbeitgeberdarlehen (mit monatlicher Ratenrückzahlung von 5 DM) erleichtert wurde.

B) Die Zahlung der monatlichen Lohnrestbeträge mittels Lohnliste

Die "Lohnliste" wird jeweils für eine Meisterei und einen Kalendermonat angelegt, d.h. für jedes "Lohnheft" wird eine "Lohnliste" geführt. Sie dient zur Darstellung des Gesamtlohnbetrages der Meisterei, der hiervon einzubehaltenden Abzüge, der gezahlten Abschläge und zur Auszahlung der monatlichen Lohnrestbeträge. Übersteigt dabei ausnahmsweise bei einem Arbeiter die Summe aus Abschlag und Abzügen den Gesamtlohnbetrag, dann wird der überzahlte Betrag in der Spalte "Restbetrag" rot eingetragen und von der gleichzeitig stattfindenden Abschlagszahlung für den laufenden Löhnungszeitraum einbehalten. Die Lohnliste wird

außerdem auf eine "Beitragsliste" (für Sozialversicherung) durchgeschrieben, die zur weiteren Bearbeitung an das Sozialbüro der jeweiligen Bundesbahndirektion gesandt wird.

Die Endsummen der "Lohnlisten" des BAW werden in einen "Ausgabe- und Einnahme-Sammelbeleg über Löhne" übernommen. Letzterer wird vom Leiter der Verwaltungsabteilung mit "Kassenanordnung" ¹⁾ über den Lohnrestbetrag und "Kassenanweisung" ²⁾ über den Gesamtlohnbetrag versehen und an die zahlende Kasse gegeben. Die im genannten Beleg durchgeführte Aufgliederung der zu vereinnahmenden Beträge (Abzüge, an bestimmte Stellen abzuführen) und die weitere Behandlung bleiben hier außer Betracht.

C) Die Lohnauszahlung

Aus den genannten Unterlagen ("Lohnabschlagslisten", "Lohnlisten" etc.) ist zu ersehen, welche Beträge am Zahltag bereitgehalten werden müssen. Eine auf Erfahrung beruhende Geldsortenaufstellung bietet darüber hinaus die Gewähr, daß die notwendige Stückelung für die Auszahlung vorhanden ist. Die Auszahlung selbst wird als "geschlossene Auszahlung" durchgeführt, bei welcher man den Auszahlungsbetrag in eine verschlossene undurchsichtige Lohntüte gibt.

Zum Geldeinlegen werden jeweils zwei Bedienstete herangezogen (Eintüter und Helfer), die das ordnungsgemäße Eintüten auf den genannten Unterlagen mit Namenszeichen bestätigen. Zu erwähnen ist, daß auch der Lohnabrechnungszettel (Durchschrift der Einlage des "Lohnheftes") mit eingetütet wird. Anschließend werden die Tüten dem Zahlbeamten ausgehändigt, dem in der Regel gleichfalls ein Zeuge beigegeben ist. Selbstverständlich ist, daß zu letzteren Arbeiten nie die Lohnrechner herangezogen werden. Die Übernahme der Tüten, wie das Aushändigen an die Arbeiter werden in gleicher Wei-

-
- 1) Die "Kassenanordnung" ist eine förmliche Zahlungsanweisung an eine Bundesbahnkasse (hier Werkkasse).
 - 2) Die "Kassenanweisung" ist eine förmliche Zahlungs- und Buchungsanweisung.

se auf den genannten Unterlagen mit Unterschrift des Zahlbeamten und Zeugen bescheinigt. Damit wird gleichzeitig bestätigt, daß Einsprüche von Seiten der Arbeiter nicht erhoben wurden. Nicht ausgehändigte Tüten (z.B. weil der Arbeiter nicht erschienen ist) werden mit Kenn-Nummer festgehalten (z.B. Vermerk auf der Rückseite der "Lohnabschlagsliste", die hier den entsprechenden Spaltenbau aufweist).

Es sei noch erwähnt, daß die Verwendung von Lohnütten aus transparentem Papier in gewisser Hinsicht Vorteile aufweisen würde. Die Beschriftung könnte wegfallen, da durch entsprechende Einlage des Lohnabrechnungszettels Kenn-Nummer und errechneter Betrag zu erkennen wären. Auf der anderen Seite wäre bei entsprechend gefalteten Geldscheinen und beigegefügtten Münzen auch der Geldbetrag ohne Öffnen nachprüfbar. Diesen Vorteilen stehen in gewisser Hinsicht aber auch Nachteile gegenüber. Erstens bedingt das sorgfältigere Eintüten mehr Zeitaufwand, zweitens sind transparente Lohnütten für Reklamezwecke weniger geeignet. Transparente Lohnütten würden demnach etwas kosten.

Nicht zuletzt bleibt aber festzustellen, daß diese Dinge auch in anderer Weise zweckmäßig geregelt werden könnten. So könnte die Lohnüttenzahlung generell durch die bargeldlose Lohnzahlung ersetzt werden. Hierzu sei lediglich erwähnt, daß seit November 1958 die Einrichtung von Lohnkonten für die im Arbeitsverhältnis stehenden Bundesbahnbediensteten bei den vorhandenen Eisenbahn-Spar- und Darlehenskassen auf ^{jeweiligen Wunsch} des einzelnen Zahlungsempfängers möglich ist ¹⁾; denn die Eisenbahn-Spar- und Darlehenskassen führen bereits seit Jahrzehnten die Gehaltskonten für die im Beamten- und Angestelltenverhältnis stehenden Bundesbahnbediensteten.

1) Von den im Bereich der BAW vorhandenen Lohnempfängern lassen z.Zt. schätzungsweise weniger als 5 Prozent ihren Lohn auf ein Lohnkonto überweisen.

IV. Die lohnabrechnungsmäßigen Zusammenstellungen und Aufgliederungen zum Zwecke der Personalaufwandsüberwachung und Kostenabgrenzung

Auf die lohnabrechnungsmäßigen Zusammenstellungen und Aufgliederungen zum Zwecke der Kostenabgrenzung und der Personalaufwandsüberwachung kann hier nur nachrichtlich eingegangen werden, da eine anlagemäßige Darstellung und detaillierte Erläuterung im Rahmen dieser Arbeit zu umfangreich wäre. Im folgenden sollen daher nur Zweck und Inhalt der hauptsächlichsten Aufstellungen umrissen werden, um die bisherigen Ausführungen zu ergänzen.

Dazu soll vorausgeschickt werden, daß selbstverständlich auch eine Abgrenzung zwischen den GDW-Bezirken stattfindet, indem von der belastenden Stelle dem belasteten BAW eine "Buchungsbenachrichtigung" zugesandt wird. Das belastete BAW bestätigt sodann in der "Buchungsbenachrichtigung" die Buchung und gibt sie an ihre GDW (Werkstättenbüro) fristgemäß weiter. An Hand dieser Unterlagen werden hier sodann die kassenmäßigen Belastungen - bei der Hauptkasse der GDW - mit den einschlägigen Lohnbeträgen überwacht und entsprechende Ausgabebelege zu Lasten der genannten Stelle gefertigt.

A) Die Zusammenstellung der Lohnstunden

Die "Zusammenstellung der Lohnstunden" wird für jede Meisterei und jeden Kalendermonat geführt. Sie dient zur Abstimmung - für jede Meisterei - der im Lohnheft nachgewiesenen Stunden mit den in den Lohnzettelnachweisen aufgeführten Stunden. Im einzelnen ist die Zusammenstellung in die Abschnitte A., B., C., D. und E. untergliedert.

Im Abschnitt A. werden die Schichten, die Zeitlohnstunden und die Gedingestunden aus dem Stundenheft und die Vorgabestunden aus dem Lohnheft übernommen. Schichten werden entsprechend in Stunden umgerechnet. Im Abschnitt B. wird sodann dargestellt, wie sich die Zeitlohnstunden nach dem Stundenheft auf Arbeitsversäumnisse mit Lohn (Erholungs-

urlaub, bezahlte Wochenfeiertage, sonstige bezahlte Arbeitsversäumnisse, Betriebsstörung und Zugverspätung, Betriebsversammlung, Betriebsrattätigkeit) verteilen. Desgleichen im Abschnitt C. die Arbeitsversäumnisse ohne Lohn (Krankheit ohne Lohn, Dienstbefreiung ohne Lohn, Fernbleiben ohne Entschuldigung). Die Gesamtstunden der Abschnitte A. und C. ergeben dabei die Sollstunden der Meisterei, die nach der durchschnittlichen Personalkopfzahl der Meisterei und der im Kalendermonat möglichen Werkarbeitszeit errechnet werden. Letztere wird für alle Meistereien nach der vollen regelmäßigen Arbeitszeit (einschließlich bezahlte Wochenfeiertage) eines Arbeiters einheitlich festgesetzt.

Im Abschnitt D. werden dann Zeitlohnstunden nach den Zeitlohnzettelnachweisen und nach dem Lohnheft, sowie Vorgabestunden nach den Gedingezettelnachweisen und nach dem Lohnheft gegenübergestellt. Aushilfen bei anderen Dienststellen und bei anderen Meistereien des gleichen BAW, sowie Aushilfen von anderen Dienststellen und von anderen Meistereien des gleichen BAW werden in den vorgesehenen Spalten durch Abziehen bzw. Zuzählen nach den einschlägigen Unterlagen entsprechend berücksichtigt. Im Abschnitt E. findet anschließend eine weitere Verteilung der Lohnstunden - nach Abschnitt A. - und der Lohnbeträge - nach dem Lohnheft - nach Beschäftigungsarten - a) Bundesbahnarbeiter, b) Beamte, Angestellte und Unternehmerarbeiter im Werkstättendienst; beide Positionen mit weiterer Untergliederung - statt. Stunden und Lohnbeträge für andere Stellen bzw. für Dritte werden gleichfalls gesondert ausgewiesen.

Abschließend ist zu erwähnen, daß zur Erfassung für die Kostenträgerrechnung der BAW die Lohnbuchhaltung einen "Zeitlohnzettel über Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung" für jede zu belastende Kostenstelle - Kostenstelle der ständigen Beschäftigung des Arbeiters - und für jeden Kalendermonat ausstellt. Dabei werden die Stunden nach Auftragsnummern etc. getrennt eingetragen bzw. auch die auf die einzelnen Meistereien treffenden Stunden wiedergegeben. Als Unterlage dient die "Zusammenstellung der Lohnstunden". Die Stundensumme im "Zeitlohnzettel über Arbeitsversäumnisse mit Lohnfortzahlung" wird

sodann in einen Zeitlohnzettelnachweis der betreffenden Kostenstelle übernommen, wobei sich wiederum entsprechende Abstimmungsmöglichkeiten etc. ergeben.

B) Die Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne

Da bei der DB Personalaufwände bzw. Lohnkosten nicht ausschließlich in Geldbeträgen, sondern u.a. auch nach Tagewerksköpfen etc. gemessen werden, wird in jedem BAW für jedes Geschäftsjahr eine "Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne" angelegt. Letztere dient dementsprechend dem Nachweis der verbrauchten Tagewerksköpfe bzw. zur Personalaufwandsermittlung. Stunden und Lohnbeträge werden dabei monatlich mit vorgeschriebener Aufgliederung aus der "Zusammenstellung der Lohnstunden" (Abschnitt E.) entnommen.

Die in der Übersicht aufgerechneten Stunden geteilt durch die Monatslohnstunden - die sich aus den anfallenden Lohn- tagen (Kalendertage vermindert um die Zahl der Sonntage) des betreffenden Monats errechnen - ergeben sodann die auf einer eigenen Zeile darzustellenden Tagewerksköpfe. Weitere Einzelheiten der Übernahme der Lohnbeträge nach Konten in den "Ausgabe- und Einnahme-Sammelbeleg über Löhne", sowie die Erstellung der Jahreszusammenstellung etc. sollen hier außer Betracht bleiben.

C) Die Stundenübersicht

Die Stundenübersicht wird für jedes BAW und jeden Kalendermonat geführt. In ihr werden untergliedert nach Meistereien die Schichten, Zeitlohnstunden, Gedingelohnstunden, Vorgabestunden und Gesamtlohnstunden - nach der "Zusammenstellung der Lohnstunden" (Abschnitt A.) -, sowie die Zeitlohnstunden und Vorgabestunden - nach den Zeitlohn- und Gedingezettelnachweisen - aufgeführt und - wie im folgenden angedeutet - abgestimmt. Schichten werden dabei wieder in Stunden umgerechnet. Nach entsprechender Berichtigung der alle Meistereien umfassenden Schlußsummen (z.B. Abziehen der Aushilfen bei anderen Dienststellen und Dritten, Zu-

zählen der Aushilfen von anderen Dienststellen usw.) - nach der Zusammenstellung der Lohnstunden (Abschnitt A.) - ergeben sich die sogenannten Abrechnungsstunden, mit deren Hilfe der spitze Werklohdurchschnittssatz ermittelt wird, sowie die aufgewendeten Lohnstunden.

Die Abrechnungsstunden setzen sich zusammen aus den Zeitlohnstunden und den mit dem Faktor 0,8 multiplizierten Vorgabestunden. Die Umrechnung mit dem Faktor 0,8 unterstellt dabei einen mittleren Gedingeüberverdienst von 25 Prozent ($1,25 \cdot 0,8 = 1,0$). Die Lohnstunden beinhalten dagegen die Zeitlohnstunden und die Gedingestunden (tatsächlich geleistete Uhrzeitstunden im Gedingelohn). -

Während nun bei der Berechnung des Werklohdurchschnittssatzes der einschlägige Lohnbetrag für das BAW - aus der "Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne" entnommen - durch die Abrechnungsstunden dividiert wird, werden bei Berechnung des Gedingefaktors bzw. Werkzeitgewinns die Vorgabestunden des BAW durch die Gedingestunden des BAW dividiert. Diese unterschiedliche Handhabung befriedigt insofern nicht, weil die mit dem Faktor 0,8 multiplizierten Vorgabestunden (= Gedingeabrechnungsstunden) einen fiktiven Wert bzw. einen Näherungswert darstellen, dagegen die Gedingestunden ja den wahren Wert selbst. Die zu beiden Werten zugeschlagene Zeitlohnstundensumme ergibt sodann die beiden verschiedenen Werte für Abrechnungsstunden und Lohnstunden, die gleich sind, wenn der Werkzeitgewinn 25 Prozent beträgt. Ist letzterer geringer, dann übertrifft die Lohnstundenzahl die Zahl der Abrechnungsstunden und umgekehrt. Je mehr demnach der Werkzeitgewinn vom unterstellten Wert 25 Prozent (Faktor 0,8) abweicht, desto irreführender wird der nach der dargestellten Methode berechnete Werklohdurchschnittssatz. Man könnte also auf die Umrechnung der Vorgabestunden mit dem Näherungsfaktor 0,8 verzichten und bei der Berechnung des Werklohdurchschnittssatzes anstelle der Abrechnungsstunden gleichfalls die Lohnstunden (= wahrer Stundenwert) zugrunde legen oder auf die Darstellung der Gedingestunden verzichten bzw. auch bei der Berechnung des Werkzeitgewinns einen Näherungswert anwenden. Nur der erstere Weg ergäbe allerdings

genaue Ergebnisse.

Abschließend sei erwähnt, daß die Stundenübersicht neben den genannten Zwecken auch zur Abstimmung der Lohnrechnung mit der Kostenträgerzeitrechnung in den BAW, sowie zur Abstimmung mit der Stundenzusammenstellung nach Kostenträgergruppen und ausführenden Kostenstellen - beide Unterlagen bleiben hier außer Betracht - dient.

DIE LOHNNKONTROLLE IN DEN BUNDESBAHN-AUSBESSERUNGSWERKEN
UND DIE ANSÄTZE EINER INNERBETRIEBLICHEN REVISION

I. Die Festlegung der Lohnabrechnung im Rahmen der Gesamtorganisation als Voraussetzung einer wirksamen Lohnkontrolle

Die Bundesbahn als Großbetrieb bedarf weitgehender Festlegung ihrer Betriebsorganisation und ihrer vielschichtigen Arbeitsabläufe. Da die Leitung sich um die Vielzahl laufend anfallender und umgehend zu erledigender Geschäftsvorfälle nicht unmittelbar kümmern kann bzw. Einzelentscheidungen dafür nicht eingeholt werden können, sind Unterlagen vorhanden, die Auskunft darüber geben, wie im Rahmen der bestehenden Instanzen und Dienstzweige die einzelnen Arbeitsabläufe zu regeln sind.

Diese Unterlagen sind in den sogenannten Geschäftsanweisungen, Dienstvorschriften etc. gegeben, die insbesondere für die unterste Instanz (Vollzugsinstanz) nicht nur als Rahmen, sondern als strikte Ausführungsbestimmungen bis in letzte Einzelheiten zu werten sind. Der so bestimmte Arbeitsablauf kann auch grundsätzlich von den Leitungen der mittleren und unteren Instanzen nicht mehr nach Belieben abgeändert werden. Diese müssen sich vielmehr den gegebenen Grundsätzen, Vorschriften etc. unterordnen.

Nicht zuletzt werden sodann dem ausführenden Bediensteten in vielen Fällen sogar Arbeitsvorgang, Arbeitsmethode, Arbeitsfrist usw. vorgeschrieben, so daß in der Gesamtschau die bestehende Arbeitsorganisation aufgrund der in Geschäftsanweisungen, Dienstvorschriften etc. gegebenen Anordnungen festliegt. Auf eine einfache Formel gebracht, bedeutet das, daß in der Regel jeder Bedienstete für seinen Aufgabenbereich weiß, was er laufend oder in bestimmten Situationen zu tun hat bzw. wann, wo und wie er tätig werden muß. Damit ist aber die Voraussetzung bzw. der Ansatzpunkt für die Kontrolle gegeben, die als laufende Einrichtung entweder mit zwangsläufiger Wirkung oder durch das Tätigwerden gleichfalls festgelegter Kontrollorgane die Ordnungsmäßigkeit der vorgenannten Arbeitsabläufe überwacht.

In die aufgezeigte Gesamtorganisation ist auch die Lohnabrechnung eingebettet, für die die vorhergehenden Ausführungen in gleicher Weise Gültigkeit haben. Unter den Anmerkungen ¹⁾ sind die Dienstvorschriften wiedergegeben, die die dargelegten Arbeitsabläufe im einzelnen regeln. Dabei ist ersichtlich, daß durch weitgehend detaillierte Verfahrensvorschriften, Berechnungsgrundsätze, Abkürzungssysteme, Formblätter etc. auch die Art und Weise der Darstellung festgelegt ist. Insbesondere die Vielzahl der Vordrucke, die in den genannten Dienstvorschriften als Anlage geführt werden und bei den einschlägigen Stellen zur Benutzung aufliegen, lassen das Rechnungswerk

- 1) "Lohntarifvertrag für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn",
"Gedingeordnung für die Bundesbahn-Ausbesserungswerke und Nebenwerkstätten und die Werkstättenteile der Bahnbetriebs- und Bahnbetriebswagenwerke",
"Dienstauervorschriften für das Betriebs- und Verkehrspersonal",
"Dienstvorschrift über die Aufwandsentschädigung des Zugpersonals",
"Dienstvorschrift für die Aufwandsentschädigung des Kraftfahrpersonals",
"Vorschrift für die Durchführung der sozialen Versicherungen",
"Dienstvorschrift über die Behandlung der Personalangelegenheiten der Arbeiter",
"Dienstvorschrift über den Steuerabzug vom Arbeitslohn",
"Wirtschaftsvorschrift",
"Buchungsvorschrift",
"Dienstvorschrift für die Überwachung des Personalaufwandes",
"Kassenvorschriften Teil I, Allgemeine Bestimmungen für die Kassen",
"Kassenvorschriften Teil III, Besondere Bestimmungen für die Bezirks- und Werkkassen",
"Rechnungsvorschrift Teil I, Allgemeine Rechnungsbestimmungen",
"Werkstättenvorschrift Teilheft III, Abrechnung der Leistungen der Ausbesserungswerke",
"Werkstättenvorschrift Teilheft IV, Lohnrechnungswesen der Ausbesserungswerke (Werklohnrechnungsvorschrift)".

- nicht nur das der Lohnabrechnung - als geordnete, im allgemeinen für einen längeren Zeitraum festliegende Arbeitsgrundlage erscheinen. Darüber hinaus sind in vielen Formblättern auf den Titelbogen noch Einzelanweisungen ("Vorbemerkungen") für das Anlegen und Führen gegeben, die weiter durch Merkblätter (z.B. das hauptsächlich für den Meister bestimmte "Merkblatt für die Führung der Lohnrechnungsunterlagen") und Musterbeispiele in den Anlagen der Dienstvorschriften ergänzt werden.

Für die einzelnen Aufzeichnungen, Zusammenstellungen, Belege etc. ist im allgemeinen der Bedienstete für den Inhalt verantwortlich, der sie aufgestellt hat. Zum Zeichen dafür hat der Aufsteller seine Unterschrift mit entsprechendem Vermerk auf das betreffende Rechnungswerk zu setzen. Damit wird insbesondere in Großbetrieben verhindert, daß die einzelne Handlung mit u.U. weittragender Wirkung im weiteren Geschäftsablauf hinsichtlich des Aufstellers bzw. Verursachers zunehmende Anonymität gewinnt. Eine oft erst nach längerer Zeit erforderliche Nachprüfung kann sich in der Regel nicht damit begnügen, lediglich die Abteilung oder Gruppe als Verursacher festzustellen. Abgesehen von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen und einem möglichen Wechsel der Bearbeiter muß in jedem Falle der Verantwortliche in persona greifbar sein. Nicht zuletzt ist - insgesamt betrachtet - für die ordnungsgemäße Wahrnehmung der einzelnen Tätigkeiten die Auswahl eines geschulten und charakterlich einwandfreien Personals Voraussetzung.

I. Die Durchführung der Lohnkontrolle

A) Die Prüfungsarten

Für das bei den Bundesbahnstellen anfallende Rechnungswerk und damit auch für das hier interessierende Lohnrechnungswerk sind aufgrund einschlägiger Dienstvorschriften in der Regel folgende Prüfungsarten vorgesehen:

- 1) die sachliche Prüfung mit der Richtigkeitsbescheinigung "sachlich richtig",

2) die rechnerische und förmliche Prüfung mit

- a) dem Feststellungsvermerk "festgestellt",
- b) dem Nachrechnungsvermerk "nachgerechnet",

3) die allgemeine Prüfung mit dem Vermerk "geprüft".

Hierbei gilt grundsätzlich, daß der bescheinigende Bedienstete den Kassenanordnung ¹⁾ oder Kassenanweisung ²⁾ erteilenden Beamten nur insoweit entlastet, als die Prüfung zu seinen Aufgaben gehört. Unbeschadet dieser Verantwortung wird aber letzterer in den Fällen nicht entlastet, wenn offensichtliche Unrichtigkeiten im Rechnungswerk ihm bei der allgemeinen Prüfung nicht hätten entgehen dürfen. In dem Falle haften beide Bedienstete als Gesamtschuldner.

Da hier hauptsächlich das im folgenden Abschnitt ausführlich behandelte "Feststellen" und "Nachrechnen" interessiert, soll hier lediglich kurz auf das Wesen der sachlichen und allgemeinen Prüfung eingegangen werden. In ersterem Falle werden die Rechnungsbelege, Anlagen, Grundlagen etc. insbesondere darauf geprüft, ob der Tatbestand richtig dargestellt und die sachlichen Voraussetzungen für die vorliegende Ausgabe, Einnahme oder Buchung gegeben sind. Insofern handelt es sich hierbei um eine materielle Prüfung des einzelnen Tatbestandes, die dann entfällt, wenn z.B. der die Kassenanordnung oder Kassenanweisung erteilende Bedienstete (= Bediensteter, dem die allgemeine Prüfung obliegt) den Sachverhalt aus eigener Wahrnehmung etc. kennt.

Die allgemeine Prüfung erstreckt sich demgegenüber grundsätzlich auf den gesamten Inhalt des Rechnungsbeleges. So wird allgemein geprüft

- 1) die Ausgabeverpflichtung oder Einnahmeberechtigung im angegebenen Geschäftsjahr,
- 2) die Wirtschaftlichkeit,
- 3) die Beachtung einschlägiger Dienstvorschriften etc.,
- 4) das Vorhandensein erforderlicher sachlicher Bescheinigungen, des Feststellungsvermerks etc., wobei auch zu

1) Siehe Fußnote 1) auf S. 253

2) Siehe Fußnote 2) auf S. 253

prüfen ist, ob die einzelnen Bediensteten zur Abgabe der Bescheinigungen, des Feststellungsvermerks etc. berechtigt sind,

- 5) die Übereinstimmung des eingesetzten Geldbetrages mit den Unterlagen, wobei auch zu prüfen ist, ob in den Anlagen, Grundlagen etc. keine unberechtigten Änderungen vorgenommen worden sind.

B) Das Feststellen und Nachrechnen des Lohnrechnungswerks

1. Die Begriffe "Feststellen" und "Nachrechnen", sowie die Aufgaben der Feststeller und Nachrechner im allgemeinen

Es wurde bereits dargelegt, daß die gesamte Lohnabrechnung sich im Rahmen der gegebenen Dienstvorschriften abwickelt. Dabei darf nicht nur sinngemäß verfahren werden, sondern es muß auch die vorgeschriebene Form in der Darstellung und Verwendung der diesbezüglichen Vordrucke etc. strikt eingehalten werden. Dies gilt in der Regel für den Gesamtbereich des Rechnungswesens, so daß die folgenden Ausführungen generelle Geltung besitzen.

Um nun das bei den Bundesbahnstellen bzw. BAW aufgestellte Rechnungswerk gegen Berechnungs- und Übertragungsfehler zu sichern bzw. um Verstöße gegen Formvorschriften zu vermeiden, wird es in der Regel vor Vollzug der Kassenanordnung oder Kassenanweisung rechnerisch und auf seine Form geprüft. Die rechnerische Nachprüfung beinhaltet der Begriff "Nachrechnen", die förmliche Überprüfung dagegen der Begriff "Feststellen". Zu erwähnen ist jedoch, daß in den Fällen, wo kein eigener Nachrechner eingesetzt wird, der Feststeller dessen Aufgaben mit übernimmt, d.h. das Feststellen zugleich das Nachrechnen beinhaltet.

Im allgemeinen wird das Rechnungswerk bei der Bundesbahnstelle bzw. bei dem BAW festgestellt und nachgerechnet, wo es aufgestellt wurde. Die Tätigkeit darf außerdem nur durch eigens hierzu befähigte Bedienstete wahrgenommen werden, die ihre Befähigung in einschlägigen Prüfungen nachgewiesen haben, und zwar der sogenannte B-Feststeller für einfaches

Rechnungswerk, der sogenannte A-Feststeller für das gesamte Rechnungswerk. Da die Tätigkeit des Feststellers höherwertiger ist, soll der Nachrechner ersterem die rechnerische Prüfung in bestimmt umgrenztem Umfang abnehmen. Zur weiteren Sicherung ist darüber hinaus verbindlich festgelegt, daß Bedienstete trotz vorgenannter Befugnis nicht beteiligt werden dürfen:

- 1) bei Rechnungswerk, das ihre eigene Person betrifft (z.B. Reisekosten, Trennungsschädigung etc.),
- 2) bei Rechnungswerk, das sie selbst ganz oder teilweise aufgestellt haben (Ausnahmefälle bleiben hier außer Betracht),
- 3) bei Rechnungswerk, an dem sie sachlich beteiligt sind und ihr eigener Arbeitsanteil (= Aufgabenbereich, da Feststellen oder Nachrechnen oft nur Nebentätigkeit ist) berührt wird,
- 4) soweit sie Kassenbeamte sind (Ausnahmefälle bleiben hier außer Betracht),
- 5) soweit sie die sachliche oder allgemeine Prüfung (s. vorhergehenden Abschnitt) bescheinigt haben,
- 6) soweit sie die Kassenanordnung oder Kassenanweisung auf dem betreffenden Rechnungsbeleg vollziehen.

Im einzelnen erstreckt sich das gegenüber dem Nachrechner erweiterte rechnerische Prüfen des Feststellers darauf, ob

- 1) die Ansätze und die den Berechnungen zugrunde liegenden Zahlenangaben (z.B. Zeitraum, Maß, Zahl, Einheitsatz, Gewicht, Entfernung, Leistungszeit) nach den maßgebenden Dienstvorschriften, Tarifen, Verträgen, Verfügungen, Gesetzen, Verordnungen etc. richtig eingesetzt sind,
- 2) die Zahlen und andere Angaben richtig übertragen sind,
- 3) richtig gerechnet wurde.

Demgegenüber beschränkt sich das rechnerische Prüfen des Nachrechners nur darauf, ob

- 1) die Zahlen und andere Angaben aus den Unterlagen oder bestimmten Vorschriften richtig übertragen sind,
- 2) richtig gerechnet wurde.

In förmlicher Hinsicht wird vom Feststeller geprüft, ob Rechnungswerk seiner Form nach den einschlägigen Rechnungs- und Sachvorschriften entspricht bzw. ob die Angaben über Geschäftsjahr, Konto, Zahlungspflichtige, Empfänger etc. in Ordnung gehen. Die Prüfung erstreckt sich weiter auch darauf, ob erforderliche Bescheinigungen, Unterschriften und Vermerke richtig und vollzählig vorhanden, sowie sämtliche Anlagen etc. beigelegt sind.

Zum äußeren Zeichen der rechnerischen und förmlichen Prüfung werden vom Feststeller Zahlen und sonstige wichtige Angaben unter Verwendung blauer Tinte (bzw. blauer oder violetter Tintenstift) mit einem hakenförmigen Prüfungsstrich versehen. Der Nachrechner benutzt für seine Tätigkeit grüne Tinte (bzw. grüner Tintenstift).

Am Schluß des geprüften Rechnungswerks bescheinigen Feststeller bzw. Nachrechner an vorgesehener Stelle (s. auch Anlagen) dessen Ordnungsmäßigkeit (z.B. festgestellt: Name, Amtsbezeichnung oder nachgerechnet: Name, Amtsbezeichnung). Sind dabei Nachrechner und Feststeller gemeinsam tätig, dann wird von letzterem der Feststellungsvermerk erst abgegeben, nachdem der Nachrechner sein rechnerisches Prüfen beendet und den Nachrechnungsvermerk angebracht hat.

2. Die Auswahl der Lohnrechner, Feststeller und Nachrechner und die Teilung der Verantwortungsbereiche für die Lohnabrechnung und -zahlung im besonderen

Die Lohnrechner, Feststeller und Nachrechner werden jeweils vom Leiter der Verwaltungsabteilung nach gleichfalls bestehenden Richtlinien mit aller Sorgfalt ausgewählt. Insbesondere müssen sie einwandfreien Leumund besitzen und in geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen leben. In einem Anhang zum Arbeitsverteilungsplan der Verwaltungsabteilung wird für jeden ausgewählten Bediensteten im einzelnen vermerkt, für welchen Bereich er Lohnrechnungswerk ständig oder vertretungsweise aufstellt, feststellt oder nachrechnet.

Aus den bisherigen Darlegungen ergibt sich ferner, daß die Feststeller und Nachrechner an der Aufstellung und Führung des von ihnen zu prüfenden Lohnrechnungswerks nicht beteiligt sein dürfen. Bei der Prüfung dürfen sie sich weder auf die Arbeit der Lohnrechner verlassen, noch sich der Hilfe Dritter bedienen, indem sie sich Zahlen vorlesen oder Angaben ganz oder teilweise von Dritten anhaken lassen. Jede Angabe und jede Zahl muß ausnahmslos von ihnen persönlich geprüft werden.

Eine weitere Abgrenzung der Verantwortungsbereiche ist

gegenüber der Lohnzahlung gegeben. So werden Lohnrechnern, Feststellern und Nachrechnern niemals Lohnbeträge in die Hand gegeben, an deren Berechnung, Feststellung oder Nachrechnung sie beteiligt waren. Auch vertretungsweise dürfen sie Lohnge-
lder nicht abholen, eintüten, auszahlen oder aufbewahren (z.B. restliche Lohntüten, die nicht sofort an die Empfangsberechtigten ausgehändigt werden können) bzw. bei diesen Arbeiten mithelfen. Diese strikte Anordnung geht so weit, daß die vor-
genannten Bediensteten auch nicht aufgrund von Vollmachten der Empfangsberechtigten für diese Lohnge-
lder abholen dürfen.

3. Die Prüfungsunterlagen und Aufgaben des Feststellers beim Prüfen des Lohnrechnungswerks im besonderen

Als Prüfungsunterlage dient die "Lohnstammkarte", die alle für die Lohnberechnung ausschlaggebenden Merkmale enthält und im allgemeinen gleichzeitig als "Lohnprüfkarte" verwendet wird. Dementsprechend werden vom Feststeller beim Anlegen der "Lohnstammkarte" alle Angaben und später alle Veränderungen in den Spalten 1 bis 16 (Spalte 18 und 19 bleiben außer Betracht)¹⁾ nach entsprechenden Unterlagen geprüft, angehakt und mit Feststellungsvermerk (Namenszeichen mit Tagangabe) in Spalte 17 oder 20¹⁾ anerkannt. Darüber hinaus wird vom Feststeller eine sogenannte Jahresprüfung (Frist bis Ende Februar jeden Jahres) vorgenommen, bei der er die in der "Lohnstammkarte" angegebenen Lohnsätze mit der gültigen Lohn-
tafel des LTV vergleicht. Als weitere Unterlagen dienen die behandelten "Lohnmeldekarten", sowie die Urlaubsnachweise, in denen für jeden Arbeiter die Abwicklung des Erholungsurlaubs etc. nachgewiesen wird.

Im folgenden werden nun die hauptsächlichen Einzelaufgaben des Feststellers dargelegt, wobei jedoch nicht die zeitliche Reihenfolge der ineinander greifenden Handlungen, sondern die zu prüfenden Unterlagen nacheinander aufgeführt werden.

Im einzelnen werden vom Feststeller im Stundenheft die Lohngruppenangaben, sowie die Überträge aus Aushilfsstundenheften,

1) Die Spalten 18, 19, 20 (und 21) befinden sich auf der Rückseite der Lohnstammkarte, die hier nicht weiter interessiert.

Aushilfslisten ¹⁾ und Auswärtsnachweisen ²⁾ überprüft. Nachrichtlich sei erwähnt, daß in letzteren vorher die Ausbleibezeit, sowie die Arbeits-, Warte- und Reisezeit und die mit Lohn zu vergütenden Stunden und Schichten einer Nachprüfung unterliegen. Im Stundenheft werden sodann die mit Lohn zu vergütenden Stunden und Schichten der einzelnen Arbeiter nochmals probeweise ermittelt, wobei der Feststeller an Hand einer sogenannten Krankenliste darauf achtet, daß nicht Lohn und Krankengeld für gleiche Zeiträume gezahlt werden. Ferner werden die Verteilung der Stunden und Schichten auf die Lohngruppen, die Berechnung der Überzeitstunden, die Einheiten der Zulagen und Zuschläge, sowie alle Aufrechnungs- und Abschlußzahlen geprüft.

Im Lohnheft unterliegen wiederum die Lohngruppen, die Lohnsätze und die Einheitssätze der Zulagen und Zuschläge zum Lohn einer Nachprüfung. Desgleichen die Übernahme der Angaben aus dem Stundenheft, aus den Gedingeberechnungen, aus den Mitteilungen über Zeitgewinn ³⁾ und sonstigen hier nicht weiter interessierenden Unterlagen. Nachrichtlich sei erwähnt, daß der Feststeller auch die Zahl der zuschlagsberechtigten Kinder bzw. die Berechnung der Kinderzuschläge nachprüft. Insgesamt muß der Feststeller demnach darauf achten, daß alle Eintragungen durch die genannten Lohnstammkarten, Lohnmeldekarten, sowie durch andere Anlagen zum Lohnheft begründet sind. Die Zahlung von Lohnbeträgen aufgrund besonderer Verfügungen etc. darf der Feststeller nur anerkennen, wenn ihm das dazu ergangene Schriftstück gegen Unterschriftsleistung bekanntgegeben wurde. Daneben ist auch die an anderer Stelle dargelegte Berechnung des Lohnabschlags zu überprüfen. Auch im Lohnheft werden alle Aufrechnungen, Multiplikationen, sowie die Abschlußzahlen und die vorgeschriebene Aufteilung der Lohn-

1) Die "Aushilfsliste" dient u.a. zur Unterrichtung der Heimatdienststelle über Arbeitsleistungen vorübergehend zugeordneter Arbeiter

2) Siehe Fußnote 1) auf S. 226

3) Siehe Fußnote 1) auf S. 245

beträge auf die Konten - in der Zusammenstellung der Gesamtlohnbeträge - nachgeprüft. Desgleichen Angaben für die Lohnstatistik.

Ohne auf Einzelheiten einzugehen sei hier noch erwähnt, daß auch sämtliche Unterlagen für die Lohnberechnung abgeordneter bzw. zugeordneter Arbeiter vom Feststeller eine analoge Behandlung erfahren.

Im Ausgabe- und Einnahme-Sammelbeleg über Löhne wird vom Feststeller die Übernahme der Endsummen aus den Lohnlisten und aus der Zusammenstellung der Lohnabschlagslisten geprüft. Im Zusammenhang damit auch wiederum die Aufteilung des Gesamtlohnbetrages auf die Konten etc.

Die Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne ist daraufhin durchzusehen, ob die Stunden und Lohnbeträge aus der Zusammenstellung der Lohnstunden, die Stunden aus den Aushilfslisten, sowie die Lohnbeträge aus Buchungsbenachrichtigungen ¹⁾ richtig übernommen wurden. Auch die Umrechnung der Stunden in Tagewerksköpfe wird vom Feststeller geprüft.

In der Stundenübersicht ist die Übernahme der Stunden aus der Zusammenstellung der Lohnstunden zu prüfen, sowie die Übernahme der Stunden für Aushilfen von und bei anderen Dienststellen bzw. BAW und Konten bzw. der Lohnbeträge hierfür aus der Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne etc. Nicht zuletzt erstreckt sich die Feststellertätigkeit auf die Berechnung des Werklohndurchschnittssatzes, Gedingefaktors und des Werkzeitgewinns.

Sowohl im Ausgabe- und Einnahme-Sammelbeleg über Löhne, als auch in der Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne, als auch in der Stundenübersicht werden selbstverständlich wieder alle Aufrechnungen etc. überprüft.

1) Mittels einer "Buchungsbenachrichtigung" entlastet sich die ausstellende Stelle - soweit sachlich zutreffend und abrechnungsmäßig zulässig - unter gleichzeitiger Belastung der Stelle eines anderen Bezirkes etc.

In den erwähnten Lohnabzugsnachweisen unterliegt die Berechnung der Lohnsteuer, des versicherungspflichtigen Entgelts und der Sozialversicherungsbeiträge bei mindestens 20 Prozent der Arbeiter einer Nachprüfung. Dabei werden im monatlichen Wechsel immer andere Arbeiter erfaßt, wobei jedoch die Steuerberechnung etc. der an der Aufstellung des Lohnrechnungswerks beteiligten Bediensteten stets einer Nachprüfung unterliegt.

4. Die Aufgaben des Nachrechners beim Prüfen des Lohnrechnungswerks im besonderen

Die im vorhergehenden Abschnitt nicht genannten Lohnrechnungunterlagen werden vom Nachrechner nachgerechnet bzw. nachgeprüft. Im einzelnen wird u.a. geprüft, ob die Einträge im Lohnzettelnachweis mit den Zeitlohn- und Gedingezetteln übereinstimmen und ob in der Gedingeberechnung die Vorgabestunden aus den Gedingezettelnachweisen und die geleisteten Uhrzeitstunden aus den Stundenheften richtig übernommen wurden. Analog unterliegen auch die hier nicht weiter interessierenden Aushilfslisten ¹⁾ und Mitteilungen über Zeitgewinn ²⁾ für andere Dienststellen bzw. BAW einer Nachprüfung.

Im Lohnheft wird sodann die Übernahme aller Abzüge aus den Lohnabzugsnachweisen, Hebelisten usw. nachgeprüft, sowie die Übereinstimmung der Lohnabschlagszahlen etc. mit der Lohnabschlagsliste. Ferner ist Prüfungsgegenstand die Übereinstimmung der Zusammenstellung der Gesamtlohnbeträge der einzelnen Arbeiter auf der Innenseite des Lohnhefttitelblattes mit den Einzelsummen und der Gesamtsumme der Lohnliste, sowie die Übereinstimmung der Lohnrestbeträge mit der Lohnliste.

Vor Abgabe der Bescheinigung über das Nachrechnen im Lohnheft werden dazu die entsprechenden Zahlen in den Lohnabschlags- und Lohnlisten geprüft. So in der Lohnabschlagsliste die Ermittlung der Lohnabschlagssumme für den einzelnen Arbeiter und im ganzen, sowie in der Zusammenstellung der

1) Siehe Fußnote 1) auf S. 268

2) Siehe Fußnote 1) auf S. 245

Lohnabschlagslisten die Übernahme der Endsummen aus den Lohnabschlagslisten. In der Lohnliste werden die Übereinstimmung der Lohnbeträge, der Abzüge und der Lohnrestbeträge mit dem Lohnheft nachgeprüft, sowie die Übereinstimmung der in der Lohnliste errechneten Schlußsumme aller Gesamtlohnbeträge mit dem Gesamtlohnbetrag des Lohnheftes und der Zusammenstellung der Lohnstunden. Desgleichen auch die Übereinstimmung der Gesamtsumme aller Lohnabschlagszahlungen etc. in der Lohnabschlagsliste mit der einschlägigen Schlußsumme in der Lohnliste.

Sodann werden in der Zusammenstellung der Lohnstunden die Übernahme der Zeitlohn-, Gedinge- und Vorgabestunden aus den Lohnheften und in den Zeitlohnzetteln über Arbeitsversäumnisse die Übernahme der Stunden für die einzelnen Auftragsnummern nach den Angaben in der Zusammenstellung der Lohnstunden geprüft. Selbstverständlich unterliegen in allen Unterlagen die Berechnungen und Aufrechnungen einer Nachprüfung.

5. Der Zeitpunkt der Feststellungs- und Nachrechnungsarbeiten, sowie die Behandlung von Unstimmigkeiten

Die Lohnlisten, die Lohnabschlagslisten, die Zusammenstellung der Lohnabschlagslisten und der Ausgabe- und Einnahme-Sammelbeleg über Löhne werden vor jeder Zahlung nachgerechnet oder festgestellt. Dabei wird auf das Nachrechnen verzichtet, wenn mit Rechenmaschinen gerechnet, sowie von jeder Zeile eine Quersumme gebildet worden ist und die Spaltenschlußsummen mit der Schlußsumme der einzelnen Quersummen identisch sind.

Das übrige Lohnrechnungswerk wird im nachfolgenden Monat, spätestens jedoch bis zum 15. des übernächsten Monats, nachgerechnet oder festgestellt. Werden vom Feststeller oder Nachrechner noch vor der Zahlung in den genannten Unterlagen Fehler aufgedeckt, dann werden diese auch noch vor der Zahlung - unter gleichzeitiger Mitteilung an den Lohnrechner - berichtet. Sofern dies nicht mehr möglich ist, werden die aufgedeckten Unstimmigkeiten etc. in einem "Merkbuch für die Prüfung des Lohnrechnungswerks" aufgezeichnet, so daß sie im nächsten Lohnungszeitraum ausgeglichen bzw. abgestellt werden können.

Das Merkbuch^{wird} von den prüfenden Bediensteten (Feststeller und Nachrechner) für jede Meisterei geführt, deren Lohnrechnungswerk sie prüfen. Auf dem Titelbogen befindet sich außer der Bezeichnung des BAW und der Meisterei, sowie dem Vermerk "angelegt am" bzw. "abgeschlossen am" auch das "Verzeichnis der für das Lohnrechnungswerk bestimmten Feststeller und Nachrechner". In den Einlagen werden in je einer Spalte die folgenden Angaben festgehalten:

Geprüfter Monat und Kenn-Nummer der betreffenden Arbeiter
Name des Arbeiters

Beanstandung oder Vormerkungen (z.B. "Additionsfehler",
"es wurde wiederholt radiert", "Ez 31 falsch berechnet")
auszugleichender Betrag (+ nachzuzahlen, - einzuziehen)

Namenszeichen des Feststellers

Sichtvermerk des Dienststellenvorstehers bzw. überwachenden Beamten

Erledigungsvermerk (auch Angabe, wann Ausgleich durchgeführt wurde)

In der Spalte Vormerkungen werden beispielsweise auch Entschädigungen, Vergütungen und Zulagen vom Feststeller zwecks Berücksichtigung bei der Prüfung vorgetragen, die der Arbeiter nach besonderer Anordnung einmalig oder vorübergehend erhält. Ergeben sich in einem Lohnungszeitraum keine Beanstandungen etc., dann wird unter gleichzeitiger Angabe des Monats vermerkt: "Keine Beanstandungen". In der Spalte Erledigungsvermerk wird auch der Monat angegeben, in dem ein Lohnausgleich sodann durchgeführt wurde. Der Feststeller fügt hierzu sein Namenszeichen mit Tagangabe bei.

Damit die Lohnabrechnungsvorgänge auch zu späteren Zeitpunkten noch nachprüfbar sind, werden die einschlägigen Unterlagen nach festgelegten Fristen aufbewahrt. So sei abschließend vermerkt, daß neben der 50-jährigen Aufbewahrungsfrist für die Arbeiterliste beispielsweise Lohnhefte (mit Anlagen), Lohnmeldekarten und Merkbücher 5 Jahre, dagegen Übersichten der Tagewerksköpfe und Löhne, Zusammenstellungen der Lohnstunden, Stundenübersichten, Uhrenkarten und Pfortnermeldungen nur 2 Jahre über das abgelaufene Geschäftsjahr hinaus aufbewahrt werden, in dem diese Lohnrechnungsunterlagen aufgestellt oder abgeschlossen wurden.

III. Die Überwachung der Lohnabrechnung durch den Werkdirektor und durch die Abteilungsleiter

Die allgemeine Überwachungsaufgabe des Werkdirektors für das Gebiet der Lohnabrechnung resultiert aus dem Umstand, daß letzterer aufgrund einschlägiger Geschäftsanweisung etc. für den Gesamtbereich seines BAW verantwortlich ist. Dabei tritt der Lohnsektor in seiner Bedeutung jedoch zurück, da regelmäßig andere Aufgaben, insbesondere solche technischer Art, einen breiteren Raum einnehmen. Das Überwachungsinteresse des Werkdirektors konzentriert sich so im Hinblick auf die Entlohnung bzw. Lohnabrechnung weniger auf Einzelvorgänge, sondern wendet sich naturgemäß Vorgängen zu, die die Gesamtwirtschaftlichkeit des Werkes betreffen. Im einzelnen beispielsweise die Beobachtung der Entwicklung von Zahlen, die in der Zusammenstellung der Lohnstunden, in der Übersicht der Tagewerksköpfe und Löhne, in der Stundenübersicht und nicht zuletzt in den entsprechenden Kostenaufstellungen ihre schriftliche Festlegung erfahren.

Aber auch in bestimmte Einzelvorgänge ist der Werkdirektor direkt eingeschaltet, wie z.B. bei der Bestellung von Vorhandwerkern und Vorarbeitern - die eine entsprechende Lohngruppenänderung nach sich zieht - und bei der monatlichen Genehmigung der Leistungszulagen- und Zeitlohnzulagensätze. Bei letzterer Tätigkeit zeigt sich jedoch schon - wie an anderer Stelle erörtert - die Gefahr eines routinemäßigen Wirkens, von dem jedoch die bestbezahlte Kraft in jedem Falle freigehalten werden sollte.

Daneben werden die Eintragungen der Meister in den Stunden- und Aushilfsstundenheften durch die Leiter der einzelnen Abteilungen mehrmals monatlich stichprobenweise geprüft. Dabei werden die geprüften Eintragungen abgehakt und gleichzeitig mit Namenszeichen und Tagangabe versehen.

Dieser stichprobenweisen Prüfung der Stunden- und Aushilfsstundenhefte durch die Abteilungsleiter stehen umfangreichere Überwachungsaufgaben des Leiters der Verwaltungsabteilung gegenüber. Entsprechend dem Aufgabenkreis

rückt hier der Lohnrechnungsdienst mit in den Mittelpunkt. So ist hier auch festgelegt, daß der Leiter der Verwaltungsabteilung für die vorschriftsmäßige Ausführung des Lohnrechnungsdienstes verantwortlich ist. Insbesondere hat er allgemein darüber zu wachen, daß die mit der Lohnabrechnung und -prüfung befaßten Bediensteten mit den einschlägigen Vorschriften etc. ausgerüstet und vertraut sind und alle Änderungen rechtzeitig erfahren. Ferner muß er darauf achten, daß den Feststellern (und Nachrechnern) die zur Prüfung notwendigen Unterlagen vollständig und rechtzeitig zugehen und vor allem die für die Lohnrechnungsprüfung festgelegten Bestimmungen genauestens beachtet werden. Nicht zuletzt muß der Leiter der Verwaltungsabteilung darauf sehen, daß die im genannten Merkbuch ausgezeichneten Fehler und Mängel sofort abgestellt werden. Im Merkbuch wird daher monatlich auch ein entsprechender Sichtvermerk angebracht.

Neben den generellen Aufgaben werden dem Leiter der Verwaltungsabteilung zur wirksameren Überwachung des Lohnrechnungsdienstes auch bestimmte Einzelaufgaben übertragen, von denen einige - soweit sie hier von Interesse sind - genannt seien. So hat er die Lohnhefte stichprobenweise auf augenfällige Besonderheiten - z.B. im Hinblick auf auffällig hohe Lohnbeträge oder Beträge, die an sich nicht ohne weiteres begründet erscheinen - durchzusehen. Wenn notwendig müssen hierzu die Anlagen zum Lohnheft nachgeprüft werden. Ferner überzeugt sich der Leiter der Verwaltungsabteilung in jedem Lohnungszeitraum durch Stichproben von der ordnungsmäßigen Ausführung der Lohnabrechnungsarbeiten bzw. Führung der Lohnrechnungsunterlagen. Auf den geprüften Lohnstammkarten, Stundenheften, Gedingerechnungen, Zusammenstellungen der Lohnstunden etc. wird dies im einzelnen durch Namenszeichen und Tagangabe vermerkt.

Abschließend kann festgestellt werden, daß diese allgemeine werkeigene Überwachung des Lohnsektors gleichfalls nur den Charakter einer Lohnkontrolle besitzt; denn der genannte Personenkreis überwacht bzw. kontrolliert ja lediglich seinen unmittelbaren Verantwortungsbereich, d.h. letzten Endes das Ergebnis bzw. die Wirksamkeit der eigenen (Aufsichts-)Tätigkeit.

Ist daher beispielsweise ein Abteilungsleiter nachlässig etc. - was an sich nie vorkommen sollte -, dann kann sich dies auch auf die Untergebenen auswirken. Daß hier sodann nur eine von außen kommende Revision dargelegter Art Abhilfe schaffen kann, ist offensichtlich.

IV. Die Ansätze einer innerbetrieblichen Revision und die Wertung der werkfremden Überwachung des Lohnsektors

Außer der behandelten allgemeinen werkeigenen Überwachung des Lohnsektors zeigen sich auch Ansätze einer innerbetrieblichen Revision. So sind sowohl bei den GDW'en, als auch bei der ZEW ¹⁾ Kontrolleure eingesetzt, die einerseits an Ort und Stelle die Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsabwicklung überwachen bzw. nachprüfen, anderseits bestehende Mängel in der Organisation etc. aufgreifen und weitermelden. In allen Fällen ist es aber nicht primär der Lohnsektor, der als Revisionsobjekt einer eingehenderen nachprüfung unterliegt. Dazu kommt, daß die Tätigkeit der Kontrolleure, die einer Mittelinanz unterstellt sind, von der hier dargestellten innerbetrieblichen Revision wesensverschieden ist; denn diese Kontrolleure sind eben nicht mehr "Auge und Gewissen" der obersten Leitung.

Sind so einerseits die Voraussetzungen zu objektiver Arbeitsweise nicht immer gegeben, so fehlen anderseits den unmittelbaren Vorgesetzten der Kontrolleure meist auch die Vollmachten, um wünschenswerte Änderungen umgehend durchzusetzen. Da außerdem dann nur ein GDW-Bezirk erfaßt würde, wäre auch die Gefahr einer Auseinanderentwicklung der Bezirke gegeben.

Als Ansätze einer innerbetrieblichen Revision können auch die Geschäftsprüfungen bei den BAW gewertet werden, die in festgelegten Zeitabschnitten von der Direktionsinstanz veranlaßt werden. Da hierbei die Verwaltungsabteilung eines BAW - und damit auch die Lohnabrechnung - einer eingehenderen Prüfung unterliegt, tritt in gewisser Hinsicht

1) Zentralstelle für Betriebswirtschaft im Werkstätten-dienst

der Revisionscharakter stärker hervor. Dennoch muß aber eingeschränkt werden, daß auch diese Prüfungen nicht unmittelbar "Auge und Gewissen" der obersten Leitung verkörpern.

Nicht zuletzt muß hier der sogenannte Rechnungsprüfungsdienst für die Deutsche Bundesbahn erwähnt werden, der personell und fachlich selbständig das Rechnungswesen - und damit auch die Lohnbelege etc. - prüft. Dadurch wird aber nicht die Leitungsfunktion Innenrevision wahrgenommen, sondern die Bundesbahn wird quasi von außen her - Prüfungsamt (bei der Direktionsinstanz), Hauptprüfungsamt (bei der DB-Hauptverwaltung), Bundesrechnungshof - geprüft. Nun ist aber offensichtlich, daß - vergleichsweise - der "Wirtschaftsprüfer" den "Innenrevisor" zwar ergänzen, nicht jedoch ersetzen kann.

Ohne die genannten Einrichtungen abzuwerten muß gesagt werden, daß bei allen Prüfungen auf der unteren Ebene in der Regel der größte Teil der Prüfzeit darauf verwendet wird, um die Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsabwicklung in formaler Hinsicht festzustellen. Materielle Überlegungen treten demzufolge zurück bzw. beschränken sich auf Einzelfälle. Es bleibt so dem aktiven Dienst überlassen organisatorische Verbesserungen durchzuführen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen anzustellen etc. Die Probleme werden dabei jedoch nicht immer objektiv angefaßt, so daß das Unterbleiben der materiellen Revision eine Lücke offen läßt. Abschließend ist daher zu vermerken, daß trotz Bemühung einzelner Stellen bei Anwendung strenger Maßstäbe das Problem der innerbetrieblichen Lohnrevision einer besseren Lösung bedürfte.

DIE VORAUSSETZUNGEN, DIE ARBEITSWEISE UND DIE MÖGLICHKEITEN
EINER INNERBETRIEBLICHEN REVISION AUF DEM LOHNSEKTOR DER BAW
IN KRITISCHER SICHT UND AUSBLICK

I. Die Voraussetzungen einer innerbetrieblichen Lohnrevision

Damit die innerbetriebliche Lohnrevision

- "1. dauernd die Einhaltung der durch die Organisation erarbeiteten Gesetzmäßigkeiten und Organisationsrichtlinien vorbeugend überwachen,
2. neue und bessere Organisationsmethoden und -wege suchen und entwickeln,
3. bestehende Mängel ans Tageslicht und in das Betrachtungsfeld der Verantwortlichen rücken und schnellstens ihre Beseitigung erwirken" 1)

könnte, müßten die bereits genannten Voraussetzungen möglichst optimal realisiert werden. Ohne die Voraussetzungen objektiver Arbeitsweise zu wiederholen, muß - auf die Verhältnisse der BAW übertragen - für die organisatorische Einordnung festgestellt werden, daß eine innerbetriebliche Revisionsabteilung hier beschriebener Art nur der Hauptverwaltung der DB unterstellt werden könnte. Weder eine Unterstellung unter die "Zentralstelle für Betriebswirtschaft im Werkstättendienst", noch eine Unterstellung unter die "Geschäftsführenden Direktionen für das Werkstättenwesen" wäre für das hier genannte Zweckstreben sinnvoll. Diese Position müßte dann auch gegenüber den Leitern, Dezernenten, Sachbearbeitern usw. der nachgeordneten Instanzen klar herausgestellt werden, da es sonst u.U. zu Kompetenzstreitigkeiten kommen könnte. Vor allem müßte "das nach keiner Seite hin beschränkte Arbeitsfeld der betriebseigenen Revisionsabteilung" 2) auch anläßlich einer Lohnrevision - z.B. bei akzessorischen Prüfungen - nachdrücklich betont werden.

Damit nicht "der Eindruck entsteht, daß unter allen Umständen Fehler gefunden und Angestellte bloßgestellt werden

1) Fechtner, Leitfaden für Organisation und Revision, S. 13

2) Fleischmann, a.a.O., S. 228

sollen hat der Revisor zu zeigen, daß er nicht an Fehlern interessiert ist, sondern daß es ihm in erster Linie darum geht, die Ordnungsmäßigkeit der Bearbeitung festzustellen. Darüber hinaus muß er als 'Helfer' mit reichem Fachwissen auftreten, der zweckmäßige Vorschläge unterbreiten kann, um den Betriebsablauf zu vereinfachen und zu sichern" ¹⁾.

Neben umfassenden Kenntnissen müßte der Revisor also auch vor allem "über das nötige Einfühlungsvermögen verfügen, um die Prüfungen in der rechten Weise durchführen zu können" ¹⁾. Das schon deshalb, weil die zu prüfenden Stellen oft nicht die notwendige Einsicht zeigen bzw. zu überzeugen sind, daß der Innenrevisor einen besseren Gesamtüberblick als der Bearbeiter eines einzelnen Sachgebietes besitzt. Um jedoch in fachlicher und charakterlicher Hinsicht entsprechend qualifizierte Kräfte für derartige Aufgaben zu interessieren, wäre es erforderlich, daß Dienstposten mit angemessener Bezahlung geschaffen würden. Ohne hier auf Besoldungsprobleme einzugehen, bleibt festzustellen, daß - wie bereits erwähnt - auch akademisch vorgebildete Kräfte, insbesondere Betriebswirtschafter, eingesetzt werden sollten ²⁾. Die übrigen Kräfte müßten daneben auch eine betriebswirtschaftliche Zusatzausbildung - insbesondere auf dem Gebiet des Revisionswesens - erhalten, so daß praktische und theoretische Ausbildung eine Einheit ergäben. Auf die bedeutsame Aufgabe des Leiters der Revisionsabteilung wurde in diesem Zusammenhang bereits hingewiesen.

Bezüglich der Auswahl der Nichtakademiker wäre es beispielsweise auch erforderlich, fähige und vitale Kräfte bereits zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Laufbahn für Revisionsaufgaben zu berufen. Nach einigen Jahren könnten sie ggf. wieder in den aktiven Dienst zurücktreten und aufgrund ihres fachlich erweiterten Gesichtskreises großen Nutzen stiften. In diesem Sinne könnte die Revisionstätigkeit auch als "Ausbildungszeit" aufgefaßt werden und nicht als eine die Laufbahn krönende

1) Kotthaus, Die Innenrevision im Industriebetrieb, S. 12

2) Die Frage der Ausbildung und der beamtenrechtlichen Eingliederung des Personenkreises mit abgeschlossenem betriebs- oder volkswirtschaftlichem Hochschulstudium soll hier außer Betracht bleiben.

Alterstätigkeit eines Beamten. Die vorhandenen "Kontrolleure" könnten jedoch unter der Voraussetzung persönlicher Eignung - soweit sie aus ihren teilweise anders gearteten Aufgabenbereichen freigemacht werden könnten - für die zentrale Innenrevision zweckentsprechend eingesetzt werden, wenn einerseits ihre Unterstellung nach den hier genannten Prinzipien neu geregelt, andererseits die regionale und fachliche Beschränkung ihrer Kompetenz aufgehoben würde. Wenn dabei nicht eine örtliche Zusammenfassung - am Sitz der Hauptverwaltung der DB (Frankfurt a.M.) - erfolgen könnte, dann müßte zumindest ein turnusmäßiger Austausch zwischen den einzelnen Bezirken angeordnet werden; denn die bestehende Regelung ist - wie bereits erwähnt - von der hier behandelten Innenrevision wesensverschieden. Bei der Auswahl nichtakademischer Nachwuchskräfte müßte daneben noch stärker das Leistungsprinzip gegenüber dem Lebensaltersprinzip hervorgehoben werden.

Im Hinblick auf die Größe einer zentralen Revisionsabteilung können hier keine konkreten Angaben gemacht werden, da - wie mehrmals erwähnt - eine Aufgliederung nach Funktionsbereichen etc. nicht erstrebenswert wäre. Zumindest müßte der gesamte Werkstättenbereich zusammengefaßt werden. Hier kann daher nur überschlägig berechnet werden, wieviel Innenrevisoren für den Lohnsektor ständig erforderlich wären. Auf die Person abgestellt müßten jedoch nicht immer die gleichen Kräfte eingesetzt werden, da auch in der Revisionsabteilung die Job-Rotations-Methode in einem vorgegebenen Rahmen durchzuführen wäre.

Würde man beispielsweise im Durchschnitt für jedes BAW halbjährlich eine Prüfwoche festsetzen, dann errechnen sich bei z.Z. 40 BAW jährlich 80 Prüfwochen. Da in jedem Falle mindestens 2 Prüfer gleichzeitig einzusetzen wären, die unter Berücksichtigung der Reisezeit, der Feiertage, des Urlaubsanspruchs etc. ein Soll von rund 40 Prüfwochen leisten könnten, errechnet sich ein Bedarf von 4 Köpfen. Da im Zuge der Rationalisierung in den kommenden Jahren die Zahl der BAW auf ca. 35 absinken dürfte, ergäbe sich demgegenüber ein Minderbedarf bzw. ein zusätzlicher Spielraum für unvorhergesehene Arbeiten (z.B. für akzessorische Prüfungen) bzw. für einen

Einsatz auf anderen Prüfgebieten. Nicht zuletzt bleibt festzustellen, daß für die Innenrevision eingesetzte Kräfte ihr Gehalt vielfach verdienen würden bzw. der hier getätigte Personalaufwand dem Bedarf jederzeit elastisch angeglichen werden könnte; denn ein Großbetrieb mit einem stetigen Abgang an Personal hat immer Bedarf bzw. Unterbringungsmöglichkeiten für qualifizierte Mitarbeiter.

Abschließend darf hier die folgende Feststellung wiedergegeben werden, die auch heute noch nichts von ihrer Aktualität eingebüßt hat:

"Die unabhängigen Revisionsabteilungen sind bei unseren Verwaltungssystemen unbedingt am wirkungsvollsten und deshalb zu bevorzugen, mögen sie auch bei einzelnen Beamten Anstoß erregen. Aber die Stellen müssen wirklich unabhängig sein und durchgreifen können. Unser ganzes Prüfungswesen bei den Großunternehmen leidet darunter, daß die prüfenden Beamten durchweg in abhängiger Stellung stehen und von ihren Auftraggebern nicht genügend unterstützt werden. So kommt es denn, daß sovieler Prüfungen vor bestimmten Stellungen Halt machen müssen und erkannte Mißstände nicht abgeschafft werden können. In der deutschen Industrie fehlen die Überwacher in leitenden Stellungen für Sondergebiete wie Selbstkostenwesen, Lohnaufwand Die Direktoren und Abteilungsvorsteher wünschen das auch so, denn sonst würde man feststellen, daß auch in ihren Abteilungen Mängel bestehen. Das jedoch wäre bei unserem heutigen System der unfehlbaren Leitung unerträglich" 1).

Ohne diese Ausführungen zu verallgemeinern, beinhalten sie doch oft verschwiegene Wahrheiten, die stärker oder schwächer für jedes private oder staatliche Großunternehmen - auch für die DB - zutreffen. Aufgabe der obersten Leitung ist es daher wirksame Einrichtungen - nicht zuletzt eine innerbetriebliche Revision - als Gegengewicht zu schaffen.

II. Die Arbeitsweise der innerbetrieblichen Lohnrevision

Es wurde bereits an anderer Stelle dargelegt, daß der Revisionstätigkeit ein Arbeitsplan zugrunde liegen muß. Der Arbeitsplan wäre so festzulegen, daß einerseits jedes BAW beispielsweise im Durchschnitt zweimal jährlich, ander-

1) Seuthe, Die Gliederung der Verwaltung in der west-deutschen Großindustrie, Schluß.

seits in jedem BAW abwechselnd die Lohnrechnungsunterlagen jeder Abteilung bzw. jeder Meisterei und nicht zuletzt die Einzelabrechnung jedes Arbeiters erfaßt würde. Der Plan dürfte aber nicht starr aufgebaut sein, da sonst jedes BAW seine nächste Revision zeitlich vorausberechnen könnte und damit ein elementares Erfordernis jeder Revision, das Überraschungsmoment, verloren ginge. Daraus ergibt sich, daß die Zeitintervalle so unregelmäßig geplant sein müßten, daß eine Vorausberechnung von vornherein ausscheidet. Daneben müßte der Plan aber auch so viel Bewegungsfreiheit zulassen, daß bei Bedarf Zeit für unvorhergesehene Fälle etc. erübrigt werden könnte. Auch könnten BAW, die laufend in Ordnung befunden würden, zwischendurch einmal übergangen und dafür andere BAW, wo es angebracht erscheint, einer zusätzlichen Revision - entweder ausführlicher, oder einmal mehr - unterzogen werden.

Abgesehen von den Zeiträumen müßte auch die Reihenfolge dauernd nach Plan unregelmäßig geändert werden, so daß im Einzelfall ein BAW u.U. mit einer Revision rechnen würde, die aber dann doch nicht stattfände. Sind z.B. zwei örtlich nahe gelegene BAW (A und B) bei der letzten Revision nacheinander geprüft worden, dann würde - da der hier in Erscheinung tretende Nachrichtendienst gut funktioniert - BAW B wiederum mit einer Revision rechnen, wenn BAW A gegenwärtig an der Reihe wäre. Hier könnte man auf eine Revision im BAW B verzichten und statt dessen nach dem BAW A ein BAW auswählen, das eine Tagereise entfernt liegt.

Wenn auch prinzipiell jede Abteilung bzw. jede Meisterei von der Innenrevision erfaßt werden sollte, so müßte auch hier ein starrer Prüfungsschematismus vermieden werden. So dürfte die zuerst geprüfte Abteilung oder Meisterei nicht den Eindruck gewinnen, daß sie für die Revisoren zumindest solange tabu ist, als nicht die letzte - noch ungeprüfte - Abteilung oder Meisterei geprüft wäre. Da die wenigen - noch ungeprüften - Meistereien eher eine Prüfung erwarten würden, könnte man schon vorher eine bereits geprüfte Meisterei einer zweiten Prüfung unterziehen.

Auch könnte planmäßig in einem BAW eine ganze Abteilung mit

allen Meistereien einer lückenlosen, in einem anderen BAW jede Abteilung einer stichprobenweisen Prüfung unterzogen werden. In letzterem BAW könnte sich sodann die Stichprobe auf einzelne Meistereien jeder Abteilung beziehen, die dann lückenlos geprüft würden, oder es würden von allen Meistereien die Lohnabrechnungen einzelner Arbeiter stichprobenweise erfaßt. Diese von BAW zu BAW unterschiedliche Auswahl könnte daneben auch in einem BAW in zeitlicher Hinsicht zur Anwendung gelangen.

Ohne hier einen konkreten Plan darzulegen, bleibt festzustellen, daß bei diesen örtlichen Revisionen in jedem BAW rund 25 Prozent der Lohnabrechnungen der einzelnen Arbeiter für einen Lohnungszeitraum (Kalendermonat) zu prüfen wären. Entsprechend wären im gleichen Umfang Lohnlisten, sowie Arbeitsverträge und Lohnänderungen heranzuziehen. Bei Ermittlung der Lohnstunden würde sich der Prüfungsumfang beispielsweise auf mindestens eine Woche des Lohnungszeitraumes erstrecken. Daneben müßte die gesamte Lohnabrechnung mit ihren Zusammenstellungen, Abstimmungen, Aufschlüsselungen etc. - ohne Nachprüfung der restlichen Einzelabrechnungen - für den ganzen Lohnungszeitraum der Revision unterliegen.

Ob jeweils die laufende, die soeben abgeschlossene oder eine bereits länger zurückliegende Lohnabrechnungsperiode einer Revision unterzogen werden soll, müßte im Einzelfall entschieden werden. In die laufende Lohnabrechnung sollte man jedenfalls nicht regelmäßig eingreifen - ausgenommen, wenn man die Arbeitsausführung selbst zum Gegenstand einer Prüfung macht -, da zwei gewichtige Gründe entgegenstehen. Einerseits stört der Eingriff den Arbeitsgang - ggf. auch nur in psychologischer Hinsicht -, andererseits begegnen aufgedeckte Fehler, Mängel etc. dem Einwand, daß man sie vor Abschluß der Arbeiten auch selbst noch gefunden hätte. So wird man regelmäßig besser abgeschlossene Lohnungszeiträume prüfen, wobei auch länger zurückliegende Zeiträume aufgegriffen werden könnten. Nicht zuletzt könnten von der Revisionsabteilung bestimmte Lohnrechnungsunterlagen - z.B. die Nachweise der Leistungs- und Zeitlohnzulagen - zur Auswertung auch eingefordert werden,

so daß örtliche Revisionen und Fernprüfungen sich sinnfällig ergänzen würden. Zu letzteren könnten nach entsprechender Ein-
arbeitung unter Anleitung vor allem auch Hilfskräfte herange-
zogen werden.

Wie bereits erwähnt, wäre bei der Lohnrevision nicht unbedingt eine kontinuierliche Prüfung erforderlich, die immer unmittel-
bar an das Ergebnis einer früheren Prüfung anschließt. Es wäre z.B. müßig, die gleichen Einzelabrechnungen für aneinanderlie-
gende Zeiträume durchzusehen, da hier der einzelne Lohnungs-
zeitraum einen gewissen Abschluß bildet. Nicht die Kontinui-
tät, sondern die richtige Auswahl und Streuung der Stichpro-
ben zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einer Fehlerrückmeldung
ist hier das Problem. U.U. müßten aber auch kontinuierliche
Prüfungen stattfinden, um ggf. bestimmte Tendenzen zu erken-
nen. Nicht zuletzt wäre diese Methode für bestimmte Lohnzusam-
menstellungen, Übersichten etc. anzuwenden, so daß prüfungs-
technisch gesehen kein Vakuum entstehen würde.

Während die pro Arbeiter abgerechneten und gezahlten Lohnbe-
träge dabei einer genauen Prüfung im Hinblick auf das rech-
nerische Ergebnis unterliegen würden, wäre bei vorgenannten
Unterlagen weitgehend auch eine überschlägige Prüfung an-
wendbar. Man würde sich mit Näherungs- bzw. geschätzten Er-
gebnissen zufrieden geben, um sich durch Vergleich mit den an-
gegebenen Zahlen ein ungefähres Bild über die Richtigkeit zu
machen.

Nicht unerwähnt darf bleiben, daß u.U. aufgedeckte Mängel ak-
zessorische Prüfungen nach sich ziehen würden. Auf die zeit-
liche Einplanung im Arbeitsplan wurde bereits hingewiesen. So
könnte es notwendig werden außer den genannten 25 Prozent wei-
tere 25 bzw. die restlichen 75 Prozent Einzelabrechnungen zu
prüfen, wenn im ersten Viertel außergewöhnlich viele Fehler
gefunden würden. Zweckmäßigerweise würde man auch auf weiter
zurückliegende Lohnungszeiträume zurückgreifen. Gefundene Feh-
ler in der Lohnabrechnung könnten u.U. aber auch akzessorische
Prüfungen in anderen Prüfungsfeldern, wie z.B. in der Werkbuch-
haltung (Kostenrechnung), in der Werkkasse usw., nach sich
ziehen.

In diesem Zusammenhang darf nochmals auf den Vorteil hingewiesen werden, den eine zentrale Innenrevision gegenüber einer nach Funktionen dezentralisierten besitzen würde. Prüfungen der Lohnabrechnung und anderer Prüfungsfelder könnten so von vornherein gemeinsam geplant werden. Nicht zuletzt auch unter dem Gesichtspunkt, daß beispielsweise bestimmte Innenrevisoren zu 50 Prozent für die Lohnabrechnung und zu 50 Prozent für andere Prüfungsfelder - z.B. Lagerwesen, Werktransportwesen usw. - einzusetzen wären und umgekehrt.

Abgesehen von Prüfungsfeld, -umfang und -folge bedürfte jedoch die Person des Prüfers selbst eines unregelmäßigen Einsatzes in der Weise, daß ein BAW nach Möglichkeit nie vom gleichen Revisor mehrmals hintereinander geprüft würde. Da die Revision in der Regel aber von einer Prüfergruppe - zwei bis drei Revisoren - durchgeführt würde, ergäbe sich eine praktische Lösung durch Austausch von jeweils ein bzw. zwei Prüfern.

Bei der Revision des Lohnrechnungswerks würde der Revisor so dann in gewisser Hinsicht Tätigkeiten der Feststeller bzw. Nachrechner wiederholen. Die Frage, wieweit dabei die Tätigkeit des Kontroll- oder Revisionsorgans eingeschränkt werden könnte, bleibt hier vorläufig ausgeklammert. Im allgemeinen ginge der Revisor bei der Lohnrevision am besten von den Einzelabrechnungen im Lohnheft aus, wobei er sie einer eingehenden Prüfung nach materiellen Gesichtspunkten in retrograder Richtung auf die Unterlagen hin unterziehen würde, so daß anschließend nur mehr die formelle Prüfung (Additions-, Subtraktions-, Übertragungsprüfung etc.) als Abschluß der Revision verbleibt.

Die Revision der Einzelabrechnungen nach materiellen Gesichtspunkten vollzieht sich dabei als reine Prüfung der Belege. Zu letzteren zählen beispielsweise:

- 1) Lohnstammkarten, Lohnmeldekarten,
- 2) Stundenhefte bzw. Uhrenkarten und Pfortnermeldungen,
- 3) Zeitlohnzettelnachweise bzw. Zeitlohnzettel,
- 4) Gedingezettelnachweise bzw. Gedingezettel,
- 5) Gedingeberechnungen,
- 6) Lohnabschlagslisten,
- 7) Lohnabzugsnachweise bzw. Lohnsteuerkarten,
- 8) weitere Listen, die über besondere Daten Rechnung führen, z.B. Hebelisten für Abzüge (Mieten, Strom-, Gas-, Wasser-, gebühren etc.), sowie Unterlagen, die der Lohnberechnung

abgeordneter bzw. zugeordneter oder auswärts beschäftigter Arbeiter dienen,

- 9) tarifliche Unterlagen etc. (z.B. Tabellenlohnsätze des LTV).

Die gesamten Belege müßten vor Revisionsbeginn vom Revisor beschafft werden, so daß letzterer die Einzelabrechnungen jedes Arbeiters restlos bis zum Nettobetrag im Sinne einer reinen Arbeitswiederholung unter starker Berücksichtigung der materiellen Seite durchprüfen könnte. Haben die in der Einzelabrechnung aufgeführten Beträge diese Prüfung überstanden, dann wäre in progressiver Richtung die Übertragung in die Lohnliste bzw. in den Ausgabe- und Einnahme-Sammelbeleg über Löhne zu prüfen. Dabei insbesondere die Empfangsbestätigungen der einzelnen Arbeiter über ausbezahlte Löhne. Bei fehlenden Unterschriften müßten ggf. Zahlkartenabschnitte etc. vorliegen.

Ohne die einzelnen Vorgänge für sich und die zeitliche Reihenfolge im einzelnen zu nennen, müßten auch noch die umfangreichen Zusammenstellungen der Lohnstunden, Lohnsummen etc., sowie die vielfachen Abstimmungen, Aufschlüsselungen etc. nachgeprüft werden. Auch bei diesen letzteren Prüfungen müßten formale und materielle Gesichtspunkte zur Anwendung gelangen.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, daß vor Abfassung des Revisionsberichtes eine kurze Aussprache zwischen Prüfer und geprüfter Stelle über das Revisionsergebnis von Nutzen wäre. Einzelheiten über die Ausgestaltung des Revisionsberichtes können hier jedoch außer Betracht bleiben. Feststellung, Wertung und Anregung bzw. Vorschlag müßten aber in jedem Falle klar getrennt sein.

II. Die Möglichkeiten der innerbetrieblichen Lohnrevision

Allgemein ist festzustellen, daß eine innerbetriebliche Lohnrevision - nicht zuletzt eine umfassende Innenrevision - mit der hier dargelegten Wirkungsmöglichkeit ein nicht zu unterschätzendes Hilfsmittel wissenschaftlicher Betriebsführung für die oberste Leitung sein könnte.

Einerseits würde dieses Instrument - wie bereits erwähnt -

zusätzlich als Klammer wirken und damit ebenfalls eine Auseinanderentwicklung der einzelnen BAW verhindern, andererseits wäre damit ohne Preisgabe der gesunden dezentralisierten Werkorganisation eine noch straffere und zielgerechtere Führung möglich.

In dieser Arbeit konnten nur einige Probleme einer näheren Erörterung unterliegen bzw. als Beispiele herangezogen werden. So wurde nachgewiesen, daß trotz eines einheitlichen Lohntarifvertrages mit weitgehenden Ausführungsbestimmungen etc. die praktische Entwicklung der Leistungszulagen zum Zeitlohn sehr heterogene Züge aufweist. Unterschiedliche Auslegung und Handhabung zeigen sich von Meisterei zu Meisterei, von Abteilung zu Abteilung und nicht zuletzt von Werk zu Werk. Die bestehenden Einrichtungen konnten diese Auseinanderentwicklung nicht verhindern, da einerseits insbesondere die Abteilungen eines BAW sehr selbständig sind und eine straffe Führung des Lohnsektors durch eine Stelle unter Ausschaltung der Abteilungsleiter fehlt, andererseits dem hier angesprochenen Personenkreis im Rahmen der laufend zugewiesenen Geschäftsaufgaben es nicht zuletzt an Zeit und Gelegenheit mangelt, um derartig umfassende und detaillierte Untersuchungen nichttechnischer Art durchzuführen. Auch Arbeitsgemeinschaften etc. können in diesem Zusammenhang eine innerbetriebliche Revision nicht ersetzen. Wenn sich aber, wie dargelegt, solche Entwicklungen zeigen, dann dürfen sie nicht hingenommen werden. Ist man jedoch damit einverstanden, dann muß das Streben darauf gerichtet sein, den Erfolg mit geringerem Aufwand zu erreichen, d.h. beispielsweise mit weniger Anweisungen und Genehmigungen, sowie mit einfacheren Formularen bzw. mit einem einfacheren Lohnabrechnungsvorgang.

Die oberste Leitung darf sich aber auf dem Lohnsektor - wie auch auf anderen Gebieten - nicht auf die Initiative der unteren und mittleren Instanzen allein verlassen. Sie muß selbst avantgardistisch voranschreiten. Somit bedarf die Leitung eines Organs, das an der Front wie das eigene Auge sieht und das obendrein auch noch als ihr Gewissen fungiert. So ist hier insbesondere festzustellen, daß der Verzicht auf Abstimmung

von Lohnhöhe und Leistungsgrad bei Zeitlohnarbeiten allgemein die Bedeutung der laufenden Beobachtung der Lohnkosten etc. erhöht. Nicht zuletzt gewinnt man diese Erkenntnis beim Studium vergleichbarer Werkkostensätze im Hinblick auf ihre unterschiedliche Höhe. Soweit erforderlich, wäre die Innenrevision auch prädestiniert dafür, Unterlagen für das Erarbeiten von Leistungszulagenschlüssel und für konkrete Prämienbezugsgrößen zu liefern.

Außer der Leistungszulage bedürften auch die Zeitlohnzulagen nach der Gowe und nicht zuletzt die genannten Erschwerniszulagen einer laufenden Beobachtung. Nachdem die Leistungszulagen heterogene Züge aufweisen, kann nicht mit 100-prozentiger Sicherheit behauptet werden, daß die Erschwerniszulagen in jedem BAW einer einheitlichen Handhabung unterliegen. Auch die allgemeine Einstufungspolitik der BAW könnte überwacht werden.

Ein weites Feld würde sich der Innenrevision beim Leistungslohn im engeren Sinne, dem sogenannten Gedingelohn, öffnen. Unabhängig von bestehenden Unzulänglichkeiten würden einschlägige Prüfungen auf diesem Sektor erst das umfassende Grundmaterial für Werkvergleiche liefern. Einschlägige statistische Zusammenstellungen gehen hier insofern zu summarisch vor, als sie z.B. lediglich Werklohn-durchschnittssätze, Werkzeitgewinne bzw. -gedingeüberverdienste nebeneinander stellen. So könnten für alle Werke die Leistungsgrade bzw. Gedingeüberverdienste gleicher Abteilungen, gleicher Meistereien und gleicher Gedingegruppen verglichen werden. Es wäre zu untersuchen, ob in Einzelfällen Zufalls- oder Wesensschwankungen vorliegen.

Interessant wäre dabei, ob z.B. Altersaufbau oder unterschiedliche Gedingegruppengröße tendenzielle Auswirkungen auf den Leistungsgrad zeitigen. So könnte z.B. die kleinere Gedingegruppe X im BAW A-Stadt einen höheren Leistungsgrad bzw. Gedingeüberverdienst von durchschnittlich 30 Prozent zeigen, dagegen die mit gleicher Tätigkeit - bei gleichen Umweltverhältnissen, gleicher Betriebsmittelausrüstung etc. - befaßte größere Gedingegruppe Y im BAW B-Stadt einen niedrigeren Lei-

stungsgrad bzw. Gedingeüberverdienst von durchschnittlich nur 27 Prozent. Hier könnte sich als Ursache ergeben, daß der durchschnittlich höhere Überverdienst der kleineren Gedingegruppe X daraus resultiert, weil in ihr eine Mitarbeiterauslese auf unterster Ebene wirksam wird. Die Mitglieder der Gruppe würden weder einen leistungsschwächeren, noch leistungsunwilligen Kollegen dulden, da sie eine unmittelbare Wirkung auf ihren Lohn sehen bzw. empfinden. So macht bei beispielsweise 5 Mitgliedern sowohl A auf B, C, D und E, als auch B auf C, D, E und A usw. seinen persönlichen Einfluß geltend. Dagegen würde in der größeren Gedingegruppe Y diese Wirkung nicht Platz greifen, weil das leistungsfähigere und -willigere Gruppenmitglied bei beispielsweise 15 Mitgliedern nicht mehr diesen unmittelbaren Einfluß besitzt und damit selbst leistungsmäßig resigniert. Da andere Gruppenmitglieder ebenfalls empfinden, daß ihr Überverdienst mehr eine globale bzw. automatisch wiederkehrende Größe ist, die nicht unbedingt von der augenblicklichen Individualleistung abhängt, zeigt sich nicht zuletzt der geringere Leistungsgrad bzw. Gedingeüberverdienst von durchschnittlich 27 Prozent gegenüber 30 bei der Gruppe X.

Solche Feinheiten werden aber nicht in den durchschnittlichen Gedingeüberverdiensten der BAW A-Stadt und B-Stadt sichtbar, die in einschlägigen Übersichten beispielsweise beide 29 Prozent aufweisen. Hier werden zu früh Summen und Durchschnitte gebildet, die ungleiche Fakten gleich und gleiche Fakten miteinander ungleich erscheinen bzw. die wahren Ursachen nicht mehr erkennen lassen. Selbstverständlich könnte - unabhängig von dem gewählten Beispiel - auch eine größere Gedingegruppe so ideal zusammengesetzt sein, daß sich ein stärkerer Leistungsabfall nicht zeigt.

Auch bei der erwähnten Prämienentlohnung nach dem alten Verfahren vermittelten einschlägige statistische Zusammenstellungen für alle Direktionsbezirke nicht den an sich wünschenswerten Einblick. Weder konnte aufgrund unterschiedlicher Prämienüberverdienste auf tatsächlich vorhandene Leistungsgrad- oder Sorgfaltsgradunterschiede, noch aufgrund gleicher Überverdienste auf tatsächlich gleiche Leistungs- oder Sorgfalts-

grade geschlossen werden. Abgesehen von der inzwischen erfolgten Vereinheitlichung - wobei einschlägige Übersichten erst entwickelt werden müssen - wäre hier u.a. zu prüfen, ob unterschiedlich festgelegte Grundleistungen auch unterschiedliche Häufigkeitsverteilungen der Leistungsgrade etc. zur Folge haben. Wenn von der fixierten Grundleistung keine selbständige Wirkung ausginge, dann müßten die entsprechenden Verteilungen hinsichtlich Lage, Steilheit und Wölbung eine gewisse Kongruenz aufweisen. Nicht zuletzt würde sich bei ähnlichen Untersuchungen auch zeigen, ob die Praxis der lohngruppenmäßigen Einstufung der Tätigkeiten in den einzelnen BAW heterogene Züge aufweist. Ohne Nennung weiterer Beispiele darf aufgrund vielfacher Äußerungen von Praktikern gegenüber Verfasser hier wohl festgestellt werden, daß eine innerbetriebliche Lohnrevision wichtiges Material als Grundlage einschlägiger Maßnahmen erarbeiten würde.

Neben der Lohnform ergäben sich weitere Möglichkeiten in der Lohnabrechnung. Die Innenrevision würde hier im Laufe der Zeit erst die Unterlagen liefern, ob z.B. die weitgehenden Aufschreibungen im Stundenheft, die "pro forma"-Beantragungen und Genehmigungen der Leistungszulagen, die Lohnzettelnachweise etc. notwendig bzw. wirtschaftlich sind. Als Beispiel kann hier ein Privatbetrieb mit 2500 Arbeitern im Fertigungsbereich benannt werden, der auf solche Aufzeichnungen verzichtet und lediglich aufgrund der Uhrenkarten, der Akkord- bzw. Zeitlohnzettel und der individuellen Geldfaktoren bzw. Lohnsätze - unter Einarbeitung der Zulagen etc. - die Lohnabrechnung vornimmt. Der Leiter der Lohnbuchhaltung erklärte Verfasser gegenüber, daß sich dadurch bedeutende Einsparungen - insbesondere auch im Fertigungsbereich - ergäben. Nicht zuletzt ist hier zu wiederholen, daß die Meister in den BAW die Stundenhefteinträge auch weitgehend mit Hilfe der Uhrenkarten etc. vornehmen. Auch ist es fraglich, ob die Vorarbeit, die für die Lohnabrechnung durch Zusammenstellen der Zeitlohn- und Gedingezettel im Lohnzettelnachweis geleistet wird, in jedem Falle wirtschaftlich ist. Auch wäre zu prüfen, ob die Eintragung der Gedingestunden (= tatsächlich gebrauchte Uhrzeitstunden) und des Tarif- bzw. Lohngruppensatzes der Tätigkeit in einer

dafür vorgesehenen Spalte des Gedingezettels nicht zweckmäßiger wäre.

Da der Meister weitgehend technische Aufgaben zu bewältigen hat, ist es eigentlich eine Überbürdung, wenn er beispielsweise die folgenden Lohnrechnungsunterlagen führen muß:

- 1) Stundenheft,
- 2) Aushilfsstundenheft,
- 3) Auswärtsnachweis,
- 4) Lohnzettelnachweis,
- 5) Lohnmeldekarte,
- 6) Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen,
- 7) Durchlaßschein.

Entweder wird der Meister so von seiner ureigenen Aufgabe abgehalten, wodurch z.B. der durchschnittliche Leistungsgrad der Meisterei sinken kann bzw. andere Kostensteigerungen auftreten können, oder der Meister wird einen anderen schreibgewandten Arbeiter seiner Meisterei nebenbei als "Werkstattschreiber" beschäftigen. Wollte man daher die in der Lohnabrechnung tätigen Köpfe erfassen, dann müßte man auch die in den Meistereien damit befaßten Bediensteten berücksichtigen. Indem so Aufgaben von der Lohnabrechnung zum Meister verlagert werden, ergibt sich wahrscheinlich keine Einsparung, sondern lediglich eine Kostenverschiebung auf andere Kostenstellen. Global gesehen wäre es sicher wirtschaftlicher, die Arbeiten nach Möglichkeit wieder mehr in die Lohnbuchhaltung zurückzunehmen, wo geschultes und gewandteres Personal auf diesem Gebiete eine größere Leistungsfähigkeit aufweist. Eine Personalmehrung würde - soweit überhaupt notwendig - durch Einsparung bei den Meistereien bzw. durch ausschließlichen Einsatz der dort beschäftigten Kräfte auf ihrem ureigenen Arbeitsgebiet sicher kompensiert werden. Das von der Innenrevision erarbeitete Material würde dazu beitragen, diese Probleme einer Klärung zuzuführen.

Die Rationalisierung könnte durch die innerbetriebliche Revision auch bei der Lohnabrechnung der von anderen Stellen zugeordneten bzw. nach anderen Stellen abgeordneten Arbeiter vorbereitet werden. So steht nicht fest, ob es wirtschaftlich ist, daß der Lohn abgeordneter Arbeiter in jedem Falle von der Heimatdienststelle berechnet wird, während aufwands- und ko-

stenmäßig ja zurecht die Beschäftigungsstelle belastet wird. Praktiker äußerten sich Verfasser gegenüber in der Weise, daß beispielsweise die Erstellung der Aushilfslisten - je besonders für jede Stelle, von der Arbeiter zugeordnet sind - u.U. sogar mehr Arbeit verursache, als die eigentliche Lohnberechnung. Als Beispiel kann hier - allerdings nicht für den Werkstättenbereich - ein großer Bahnhof genannt werden, bei dem im Sommer (Reisesaison) aufgrund zugeordneter Aushilfen monatlich oft bis zu 25 Aushilfslisten - entsprechend der Zahl der Heimatdienststellen, woher die Aushilfen kommen - aufgestellt und abgesandt werden müssen. Doch davon abgesehen bleibt für den hier interessierenden Werkstättensektor festzustellen, daß durch die Aufrechterhaltung dieses Prinzips (Aufwands- bzw. Kostenbelastung für die Beschäftigungsstelle, Lohnberechnung durch die Heimatdienststelle) wiederum zusätzliche Aufschreibungen in besonderen Formularen, sowie zusätzliche Abstimmungen, Aufschlüsselungen usw. notwendig sind, die die Lohnabrechnung neben den Normalfällen komplizieren und zusätzliche Fehlerquellen schaffen. Letztere weisen nicht zuletzt die Existenzberechtigung bestehender Kontrollen nach. Aufgrund des umfassenden Anschauungsmaterials könnte die Innenrevision hier zusätzlich nachprüfen, wieweit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten neben der Geldrechnung die erwähnte Tagewerkskopfrechnung eine Existenzberechtigung besitzt. Für einige BAW könnte versuchsweise die zusätzliche Umrechnungs-, Aufschlüsselungs- (z.B. Aufschlüsselung der Tagewerke nach Dienstzweigen etc.) und Zusammenstellungsarbeit aufgehoben werden. Es könnte dann überprüft werden, ob aufgrund der einfacheren Lohnabrechnung bzw. des Wegfalls weiterer Fehlerquellen sich nicht Einsparungen ergeben bzw. Ergebnisse ähnlicher Art nicht einfacher zu gewinnen wären.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß Stellen, bei denen sich nur wenige Mängel zeigen würden, u.U. mit der Revision auch einmal übergangen werden könnten. Im Zusammenhang damit könnte die innerbetriebliche Lohnrevision auch feststellen, wieweit bestehende Lohnkontrollen wirtschaftlich sind. Diese Frage drängt sich auf, wenn man die Aufwände überschlägt, die durch lückenloses "Feststellen" bzw. "Nachrechnen" des gesam-

ten Lohnabrechnungswerks entstehen. So werden beispielsweise in dem bereits erwähnten Unternehmen die Einzelabrechnungen für 2500 Arbeiter bei 14-tägigem Lohnungszeitraum nicht nachgeprüft bzw. nachgerechnet. Lediglich überschlägige Prüfungen von Stichproben durch Lohnrechner bzw. -rechnerinnen oder durch den Leiter der Lohnbuchhaltung werden durchgeführt. Die genaue Nachprüfung mehrerer Lohnungszeiträume ergab dort, daß der Verlust durch falsche Lohnberechnung - zu ungunsten des Unternehmens - insgesamt einen Betrag von 100 DM (!) nicht überstieg. Der Leiter der Lohnabrechnung äußerte Verfasser gegenüber, daß er deshalb nicht daran denke, hierfür auch nur eine einzige Kraft mehr einzusetzen, zumal selbst eine geringwertige Kraft - die für eine Lohnkontrolle noch nicht einmal geeignet wäre - ihn ein Vielfaches koste. Nachteile für die Arbeiter ergäben sich nicht, da jeder seinen Lohn leicht nachrechnen und dementsprechend reklamieren könne. Reklamationen kämen dann auch bei jedem Lohnungszeitraum vor, aber nur selten zeige sich tatsächlich eine Fehlberechnung zu ungunsten der Arbeiter. Meistens seien es Rechenfehler der reklamierenden Arbeiter oder vergessene freie Tage etc., die Reklamationen bewirkten und in der Regel sofort geklärt würden. Analog würde die innerbetriebliche Lohnrevision auch hier für alle BAW Unterlagen liefern, mit deren Hilfe die bereits erwähnte Wirtschaftlichkeit der Lohnkontrolle kontrolliert werden könnte. Ergäbe sich z.B., daß aufgrund ausgesetzter Kontrolle wiederum ein Ansteigen der Fehler etc. zu verzeichnen ist, d.h. eine Lohnkontrolle wieder wirtschaftlich wäre, dann würde für dieses BAW die Kontrolle (z.B. Feststellen, Nachrechnen) wieder angeordnet werden. Auch zusätzliche Kontrollen könnten bei Bedarf angeregt werden.

Aus den bisherigen Ausführungen ist ersichtlich, daß die Intensität der Prüfung je nach Prüfungsauftrag, Umfang des zu prüfenden Gebietes und der im Einzelfall zur Verfügung stehenden Prüfzeit verschieden sein könnte. Neben der formalen und materiellen Prüfung aller - innerhalb des jeweils angewandten Entlohnungs- und Lohnabrechnungssystems - im Gebrauch befindlichen Lohnbücher, Lohnlisten, Lohnkarten, Lohnzusammenstellungen etc. könnten daher auch die damit befaßten Bediensteten

einer kritischen Sichtung unterliegen. Da die Innenrevisoren nach einer gewissen Anlaufzeit ohne Behinderung durch GDW-Grenzen etc. einen umfassenden Überblick gewinnen würden, wäre auch die Möglichkeit zur Erarbeitung von Unterlagen für das produktive Job-Rotation-Verfahren auf dem Lohnabrechnungssektor gegeben. Die Prüfer könnten aufgrund ihrer Vergleichsmöglichkeiten im Gegensatz zu örtlichen Stellen ein objektiveres Urteil über Befähigung, Eignung etc. der eingesetzten Lohnrechner, Feststeller, Nachrechner etc. abgeben. U.a. könnte Personal von gut geführten Lohnbuchhaltungen zeitweise an Stellen eingesetzt werden, wo Mängel etc. häufiger auftreten und umgekehrt. Auch der Dreieckstausch etc. wäre anwendbar. Hier sei daher lediglich erwähnt, daß der häufigere Austausch des einschlägigen Personals - auch über den Lohnsektor hinaus - nicht nur innerhalb eines BAW, sondern auch abordnungsweise zwischen den einzelnen BAW - nicht nur innerhalb eines GDW-Bezirks - gezielt forciert werden könnte und somit neben einer Präventivwirkung - Mängel, Verfehlungen etc. werden mit großer Wahrscheinlichkeit meistens bei Vertretungen aufgedeckt - auch die folgenden Vorteile nach Blohm ¹⁾ gegeben wären:

"A) Vom Standpunkt der Belegschaftsmitglieder

1. Verbreiterung des Gesichtskreises und Verbesserung der Fachkenntnisse.
2. Kennenlernen der großen Zusammenhänge der einzelnen Arbeitsgebiete im Betriebe.
3. Möglichkeit, sich selbst über seine Eignungen und Neigungen klar zu werden.
4. Erhöhung der Arbeitsfreude durch Abwechslung.
5. Persönliche Differenzen oder sachliche Schwierigkeiten an einem bestimmten Arbeitsplatz verlieren an Bedeutung, da die Tätigkeit nicht 'endgültig' für den Beschäftigten ist.
6. Durch bessere Ausbildung wird der Mensch unabhängiger vom Betriebe, er fühlt sich freier.

B) Vom Standpunkt der Betriebsorganisation

1. Besserer Ausbildungsstand der Beschäftigten.
2. Bessere Betriebsatmosphäre und höheres Leistungsniveau:
 - a) Gegensätze und sachliche Schwierigkeiten verhärten nicht;

1) Blohm, a.a.O., S. 61/62

- b) der Strebsame sieht Möglichkeiten des Vorwärtsskommens und bedarf nicht mehr des beliebten Mittels der Überbetonung der eigenen Funktion (Vortäuschung von Überarbeitung, Aufblähen des Personalstandes);
 - c) der Ressortegoismus wird wirksam bekämpft, da jeder die Probleme des anderen und die eigenen auch aus anderer Sicht kennt;
 - d) es entstehen persönliche Bande mit Angehörigen anderer Abteilungen, die die Zusammenarbeit fördern können.
3. In Fällen auftretenden Personalbedarfs findet sich leicht ein geeigneter Bewerber, der Betrieb wird unabhängiger von einzelnen Personen (Monopolstellungen).
4. Die Rationalisierung wird gefördert, da 'Neue' in die Abteilung eher neue Ideen bringen, während lange Beschäftigung in einer Abteilung die 'alten Hasen' oft zum Verharren verleitet, da dies bequemer ist."

Ergänzend sei noch erwähnt, daß die innerbetriebliche Lohnrevision auch der Beratung bzw. Unterrichtung der Lohnrechner dienen könnte, sowie bei der Entwicklung und Fortbildung arbeitszeitsparender Lohnabrechnungsbehelfe etc. produktiv wirken würde.

Da die Innenrevision auch laufend "neue und bessere Organisationsmethoden und -wege suchen und entwickeln" ¹⁾ muß, würden durch das vorgenannte Verfahren sicher nicht unerhebliche Quellen erschlossen werden. Auch prinzipielle Fragen, wie z.B. Einstufung neuer Tätigkeiten, Festlegung zulageberechtigter, gedingefähiger oder prämienfähiger Arbeiten, Beurteilung der Ergiebigkeit der Arbeitsleistung - hinsichtlich Übereinstimmung der Arbeitsverrichtungs- und Eignungspyramide -, Beurteilung der Zweckmäßigkeit bestimmter Lohnzahlungsrhythmen und Lohnauszahlungsmethoden usw. wären mit eingeschlossen. Daß derartige Probleme bestehen und einer Inangriffnahme harren, zeigt u.a. die folgende Feststellung eines kompetenten Fachmannes:

"Wir haben im LTV sowohl einen Leistungslohn als auch Grundsätze eines Soziallohnes. Die Ausgestaltung der Lohngruppen usw. ist so, daß man sich zum Teil fragen muß, ob nicht des Guten in der gerechten Abwägung zuviel getan worden ist und ob nicht im Sinne einer Vereinfachung, aber doch ohne Verlassen einer gerechten Entlohnung, der Weg von der spitzen

1) Fechtner, a.a.O., S. 13

Einzelerfassung mehr zum Gedanken des Monatslohnes im einen oder anderen Dienstzweige der DB gehen sollte" 1).

Nachzutragen ist, daß es unzweckmäßig wäre derartige Untersuchungen etc. überwiegend durch die unteren oder mittleren Instanzen durchführen zu lassen, da Ergebnisse bzw. Berichte, die den eigenen Aufgabenbereich betreffen, trotz Wahrung einer menschenmöglichen Objektivität bis zu einem bestimmten Grade einer unbewußten Färbung unterliegen. Darüber hinaus beinhalten die Berichte etc. der mittleren und unteren Instanzen oftmals trotz ausdrücklicher Anfragen nicht die Aussagen, die der Hauptverwaltung als oberster Leitung allein dienen. Die untergeordneten Leitungsebenen können auch nicht immer wissen worauf es ankommt, da ihnen Probleme und Ziele der obersten Leitung oftmals unbekannt bleiben. Ob daneben bei allen Stellen einheitlich verfahren würde, wäre ein weiteres Problem. In der einschlägigen Literatur werden Beispiele genannt, wonach Rationalisierungen daran scheitern, weil der Leiter einer Stelle persönlich interessiert ist einer möglichst großen Abteilung etc. vorzustehen; denn die Bedeutung und Bewertung seines Postens hängt ja bis zu einem bestimmten Grade auch von der Kopfzahl der ihm Unterstellten ab. Die Ferne der obersten Leitung bewirkt außerdem, daß letztere den detaillierten Begründungen etc. oft - aus Zeitmangel bzw. mangelnder Nachprüfmöglichkeit - nicht widersprechen kann. Daneben ist die Handlungsweise Untergebener bzw. untergeordneter Instanzen, eigene Mängel nicht weiterzumelden, menschlich verständlich. Jeder Leitungsebene bleiben so manche Handlungen und Tatbestände im Bereich der unter ihr bestehenden Instanzen verborgen, deren Kenntnis oft auch für eigene Maßnahmen aufschlußreich wäre. Je weiter daher der Weg im Instanzenaufbau, desto notwendiger wird ein Instrument, dessen unmittelbare Wirkung durch bestehende Instanzen, Kompetenzen etc. nicht eingeschränkt wird. Auch bei Aufklärung bestimmter Sonderfragen zeigt sich das

1) Fries, Die Personalpolitik der Deutschen Bundesbahn
(in "Das Flügelrad" Allgemeine Eisenbahn-Fachzeitschrift, 1958 Heft 11), S. 319

Fehlen einer Innenrevision. So kann der Vorstand einer Aktiengesellschaft u.U. damit ein Wirtschaftsprüfungsinstitut beauftragen, da letzteres beispielsweise auf Revisionen von Aktiengesellschaften der betreffenden Branche spezialisiert sein bzw. entsprechend spezialisierte Revisoren ansetzen kann. Rößle führt dazu aus:

"Die ausschließliche Beschäftigung des Revisors mit einem speziellen Geschäftszweig führt zur Vertiefung der Branchenkenntnisse, vorwiegend auf den Gebieten der Produktionstechnik, sowie des Ein- und Verkaufs. Das Fehlen solcher Spezialkenntnisse macht sich oft bei dem in den verschiedensten Zweigen sich betätigenden Revisor besonders bemerkbar; er ist nicht befähigt, die materielle Revision in die Tiefe vorzutreiben, wie dies vom Auftraggeber gewünscht wird" 1).

Für den Vorstand der DB dürfte daher der vorgenannte Weg regelmäßig nicht immer gangbar sein, da einerseits nur ein Unternehmen DB existiert - auf das kein betriebsfremdes Wirtschaftsprüfungsinstitut spezialisiert ist -, andererseits bei Erteilung externer Prüfungsaufträge die verfügbare Prüfzeit für betriebsfremde Revisoren zur Einarbeitung nicht in dem Maße ausreicht, als dies zur kurzfristigen produktiven Auftragserledigung erforderlich wäre. Die nicht leicht erfaßbare horizontale und vertikale Organisation, die vielfältige Funktionsaufgliederung und -zusammenfassung, das umfangreiche Dienstvorschriftenwesen, der betriebstypische Problemkreis und nicht zuletzt die ausgesprochen betriebsindividuelle Terminologie der DB seien in diesem Zusammenhang erwähnt. Eine betriebseigene Innenrevision, die nicht der Betriebsblindheit erliegt, hätte auch hier gewichtige Vorteile zu bieten. Abschließend sei wiederholt, daß die innerbetriebliche Lohnrevision produktiv arbeiten müßte. Wenn auch der Hauptwert dieser Einrichtung in ihrem präventiven Charakter läge, so wäre es dieser Stelle aufgrund der besonderen Einsicht dennoch

"wie keiner anderen Zentralstelle möglich, Fehler zu erkennen oder Vorteile zu suchen und unbeeinflusst durch Tradition oder Gewohnheit die Maßnahmen vorzuschlagen, die notwendig sind, um das Vermögen des Unternehmens zu erhalten und zu

1) Rößle, Die Spezialrevisionen (in "Die Betriebswirtschaft" Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1932 Heft 11/12), S. 281

mehren. Hand in Hand mit den aktiven Abteilungen - nicht gegen sie" 1).

Das Prinzip der Zusammenarbeit zwischen Innenrevision und Fachabteilungen sollte übrigens richtungsweisend und die einzige Tendenz der Innenrevision sein. Ihre Arbeitsergebnisse könnten dabei nicht zuletzt - nicht nur auf dem Lohnsektor der BAW - auch der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der Hauptverwaltung der DB dienen, so daß hier zusätzliche Unterlagen für einen fortwährenden betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsprozeß gegeben wären. Manche traditionelle Denkweisen müßten allerdings überwunden und manche überkommene Einrichtungen abgeschafft bzw. durch neue abgelöst werden. Letzteres liegt aber aufgrund noch bestehender gesetzlicher Auflagen nicht immer im Kompetenzbereich der DB.

1) Senden, a.a.O., S. 294

Lohngruppeneinteilung

(Auszug aus dem LTV, Anlage 1, B.)

Lohngruppe I

Vorhandwerker von Arbeitern der Lohngruppe III

Lohngruppe II

Vorhandwerker, auch angelernte Handschweißer als Vorschweißer

Handwerker als Arbeitsprüfer, auch angelernte Arbeiter als Röntgenprüfer

Lehrgesellen

Handwerker beim Einrichten und Vorführen neuer Arbeitsverfahren (Einweiser) als Mitglieder der Arbeitsforschungs-gemeinschaft

Handwerker, die Eisen oder andere Metalle für Werkstücke nach Zeichnung oder Musterstück (ohne Verwendung von Schablonen oder ähnlichen Hilfsmitteln) mit mehreren, räumlich voneinander abhängigen Maßen zur Bearbeitung der Teile anreißen

Feuerschmiede mit 1 Helfer beim Schmieden schwer zu handhabender Werkstücke nach Zeichnung mit geringen Toleranzen (z.B. bei Rundschmiedestücken Abweichungen von 3 % oder kleiner im Durchmesser), von Hand oder unter Hämmern oder Pressen in freier Formgebung (das Schmieden von Formstücken in Gesenken fällt nicht hierunter)

Lohngruppe III

Handwerker, geprüfte Hilfshandwerker und Schweißer bei hochwertigen Arbeiten

Handwerker als Arbeitsprüfer

Handwerker, die Eisen oder andere Metalle, Holz, Leder und Stoffe (Textilien) nach Zeichnung oder Musterstück anreißen, wenn die Teile für jedes Anreißen auszurichten sind

Vorarbeiter von Arbeitern der Lohngruppe V sowie von Arbeitern mit Aufstiegsmöglichkeit bis zur Lohngruppe V

Lohngruppe IV

Handwerker

Geprüfte Hilfshandwerker

Angelernte Schweißer, die an einem Fortbildungslehrgang mit Erfolg teilgenommen oder die Abschlußprüfung dieses Lehrgangs bestanden haben, beim Handschweißen

Vorarbeiter von Arbeitern der Lohngruppe VI sowie von Arbeitern mit Aufstiegsmöglichkeit bis zur Lohngruppe VI

Angelernte Arbeiter an Kurbelwellenschleifmaschinen, Feinstbohrwerken für Zylinder und Hauptlager, soweit es sich um die Bearbeitung von Teilen der Verbrennungskraftmaschinen handelt

Angelernte Arbeiter als Kabellöter

Laboratoriumsarbeiter nach dreijähriger Beschäftigung als solche, wenn sie die ihnen übertragenen Untersuchungsarbeiten mit Sachkenntnis und fachlichem Geschick ausführen

Lohngruppe V

Vorarbeiter von Arbeitern der Lohngruppe VII

Arbeitsprüfer (Nichthandwerker)

Anreißer (Nichthandwerker) für das Anreißen nach Schablone oder Lehre

Angelernte Arbeiter

- a) als Thermiterschweißer
- b) bei der Bedienung automatischer elektrischer Schweißköpfe (auch von Spurkranzschweißmaschinen)
- c) bei der Bedienung von Stumpfschweißmaschinen

Angelernte Arbeiter

- a) bei der Bedienung von ortsfesten Brennschneidemaschinen
- b) bei der Ausführung von Brennschneidarbeiten von Hand, bei denen Werkstücke nach Anriß maßgerecht hergerichtet werden

Angelernte Arbeiter

- a) beim Drehen von Radreifenumrissen, Radfelgen oder Achsschenkeln
- b) beim Ausbohren von Radreifen
- c) beim Glattwalzen (Prägepolieren) von Achsschenkeln und Nabensitzen
- d) beim Ein- und Auspressen von Achswellen sowie Treib- und Kuppelzapfen

Hilfsdreher, Revolverdreher, Fräser, Hobler, Stoßer, Arbeiter an Karusselldrehbänken oder an Bohrwerken mit verstellbarem Drehstahl, die nach Zeichnung oder Meßblatt Werkstücke maßgerecht bearbeiten. Der Genauigkeitsgrad dieser Arbeiten muß mindestens der ISA-Toleranzreihe 8 (IT 8) bzw. bei Hoblern und Stoßern mindestens der ISA-Toleranzreihe 9 (IT 9) entsprechen

Arbeiter an Radialbohrmaschinen oder Horizontal-Bohr- und Fräswerken bei schwierigen Bohrarbeiten

Schleifer bei Arbeiten, deren Genauigkeitsgrad der ISA-Toleranzreihe 6 (IT 6) entsprechen muß

Angelernte Arbeiter als Härter in den Werkstätten

Angelernte Arbeiter, die

- a) als Hammerführer oder Zuschläger beschäftigt werden, oder
- b) selbständig einfache Schmiedearbeiten verrichten

Angelernte Arbeiter als

- a) Bediener von Sauerstofferzeugungsanlagen
- b) Gasmacher in Generatorgasanlagen
- c) Kesselbediener in Dampferzeugungsanlagen mit großer Dampfleistung (300 qm Heizfläche und darüber oder mindestens 10 t/h Dampferzeugung)
- d) Bediener von Wasseraufbereitungsanlagen, bei denen Entgasung und chemische Enthärtung in besonderen Apparaten durchgeführt werden und der Aufbereitungsvorgang laufend chemisch zu überwachen ist

Fahrer von Elektrokarren oder Karren mit Verbrennungsmotor, die mehr als 2 Stunden (einschl. Wartezeiten) am Tage Straßen des öffentlichen Verkehrs benutzen müssen

Angelernte Arbeiter als Kranführer von Kränen mit mindestens 3 maschinellen Antrieben, wenn die Bedienung vom Führerkorb bzw. einem besonderen Führerstand aus erfolgt

Angelernte Arbeiter als Feuerschirmsetzer

Angelernte Arbeiter als Hilfsformer für normale Gußstücke oder Maschinenformer für schwierigere Gußstücke mit Kernen oder Einlagen nach mindestens zweijähriger Beschäftigung als solche

Angelernte Arbeiter in den Grau- und Rotguß-Gießereien der BAW für das Setzen, Begichten sowie Abstechen von Kupolöfen (einschl. Mauern der Öfen) oder das Schmelzen von Schwer- oder Leichtmetall-Legierungen (einschl. Bedienung und Instandhaltung der Schmelzöfen)

Ausgeber (Nichthandwerker) mit gründlichen Fachkenntnissen nach mindestens zweijähriger Tätigkeit im Lagerdienst

Wächter in den BAW

Rangierarbeiter

Arbeiter bei der Unterhaltung und Wartung von Starkstrom-Licht- oder -Kraftanlagen nach mindestens vierjähriger Beschäftigung als solche

Prüfer und Locher bei Bewährung nach mindestens sechsmonatiger Beschäftigung im Lochkartendienst

Hausmeister nach mindestens vierjähriger Beschäftigung als solche, wenn sie die Arbeiten mit Sachkenntnis und fachlichem Geschick erledigen

Lohngruppe VI

Werkhelfer (= angelernte Arbeiter, die mit handwerkemäßigen Arbeiten beschäftigt werden) nach mindestens einjähriger Beschäftigung als solche, wenn sie die Arbeiten mit Sachkenntnis und fachlichem Geschick erledigen

Angelernte Arbeiter, die Werkstücke an spanabhebenden Werkzeugmaschinen nach Anriß mit einer Oberflächengüte VV (Schlichten durch Drehen oder Schleifen) bearbeiten, wenn die Bearbeitungsgenauigkeit mindestens der ISA-Toleranzreihe 11 (IT 11) entspricht

Schweißer (Nichthandwerker), die an einem Grundlehrgang mit Erfolg teilgenommen oder die Abschlußprüfung dieses Lehrgangs bestanden haben

Arbeiter beim Isolieren mit Glasgespinst

Angelernte Arbeiter als Wärter von elektrischen oder maschinellen Anlagen

Bediener von Acetylen-, Ölaufbereitungs- oder Ölfabreinigungsanlagen

Angelernte Arbeiter als

- a) Gußputzer
- b) Lagerausgießer
- c) Ausschmelzer der Lagerschalen an Schmelzöfen für Bleibronze
- d) Bediener von Glühöfen
- e) Reiniger der Rauchabzugskanäle der Heizanlagen
- f) Entroster
- g) Sandstrahler von Hand

Angelernte Arbeiter, die überwiegend mit Druckluftschlagwerkzeugen arbeiten

Schiebebühnenführer und Schiebepistenarbeiter

Drehscheibenwärter

Arbeiter, die Niederdruckkesselanlagen mit einer Gesamtkesselheizfläche von 50 qm und darüber oder ortsfeste genehmigungspflichtige Kessel bedienen

Auswascher von ortsfesten Kesseln, Kesselklopfer oder -bläser, Kesselsteinabstoßer, Rauchrohr-, Flammrohr-, Siederohr- und Feuerbuchereiniger, Kesselwagenreiniger

Stoff- und Werkzeugausgeber (auch Tankwarte)

Angelernte Arbeiter, die Feuerlöschgeräte prüfen oder unterhalten

Arbeiter in den Werkstätten, die von Hand mit dem Auf- und Ab-laden sowie Stapeln von schweren Stoffen oder Gegenständen beschäftigt werden

Arbeiter als Bediener von Krananlagen

Laboratoriumsarbeiter nach mindestens einjähriger Beschäftigung als solche, wenn sie die Untersuchungsarbeiten mit Sachkenntnis und fachlichem Geschick ausführen

Prüfer und Locher in den Lochkartenstellen

Hausmeister nach mindestens zweijähriger Beschäftigung als solche, wenn sie die Arbeiten mit Sachkenntnis und fachlichem Geschick erledigen

Lohngruppe VII

Vorarbeiter von Arbeitern der Lohngruppe VIII

Werkhelfer

Angelernte Arbeiter, die auf Werkzeugmaschinen einfache Werkstücke herstellen oder aufarbeiten

Angelernte Arbeiter beim Ausschmelzen der Lagerschalen oder beim Einschmelzen von Metallspänen

Angelernte Arbeiter als Metallputzer in Säurebädern

Förderarbeiter

Lagerarbeiter und Stoffsortierer

Arbeiter beim Reinigen von Arbeitsgruben für Lok, Triebwagen oder Kraftfahrzeuge

Laboratoriumsarbeiter

Hausmeister

Arbeiter, die einfache Niederdruckkessel mit einer Kesselheizfläche unter 50 qm bedienen

Arbeiter, die im Abschnitt B der Lohngruppeneinteilung nicht genannt sind und nicht mit einfachen Arbeiten der Lohngruppe VIII beschäftigt werden

Küchen- oder Kantinenarbeiter beim Transport schwerer Gegenstände

Lohngruppe VIII

Arbeiter als Küchenhilfen, Ofenheizer für Raumbeheizung, Reiniger von Diensträumen oder bei sonstigen hauswirtschaftlichen Arbeiten

Abortwärter

Kreis der erschwerniszulageberechtigten Arbeiter

(Tätigkeiten)

(Auszug aus dem LTV, Anlage 1, D.)

Zulageberechtigte Tätigkeiten:	Höhe der Zulage in Prozent des Ta- bellenlohnsatzes:
"Arbeiter, die nach den erlassenen Anord- nungen Hörschutzgeräte tragen	5
Arbeiter bei folgenden Arbeiten innerhalb der Lokomotivtender, Wasserkästen der Tenderlokomotiven sowie in angebauten Asch- kästen der Dampflokomotiven, der Kessel- wagen sowie der ortsfesten Kessel (Dampf-, Gas-, Öl- und Luftkessel sowie Boiler)	
a) Entrosten oder Nieten mit Druckluft- schlagwerkzeugen	15
b) Brenn-, Schweiß-, Anstrich- oder Wie- derherstellungsarbeiten (außer Ent- rosten oder Nieten mit Druckluftschlag- werkzeugen), die unter erschwerenden Umständen (Belästigung durch Gas, Hitze, Staubentwicklung oder enge Raumverhält- nisse) ausgeführt werden	10
Arbeiter bei	
a) Arbeiten im Kessel (Feuerbuchse, Rauch- kammer) von entfeuerten, aber noch mehr als handwarmen Lokomotiven	10
e) Reinigungsarbeiten innerhalb der Feuer- buchse von erkalteten Lokomotiven.	5
Arbeiter bei Arbeiten	
c) über Kopf an ungereinigten Untergestel- len von Schienen- und Straßenfahrzeugen,	5
Arbeiter bei der Ausführung von	
a) Warmschweißungen in Gruben oder Öfen sowie außerhalb von diesen an über 650 °C vorgewärmten Werkstücken	25
b) Schweißarbeiten in Lang- oder Stehkes- seln oder an kupfernen Feuerbuchsen oder im Inneren von stählernen Feuerbuchsen oder an sonstigen schwer zugänglichen Stellen	10
c) Brennschneidarbeiten	5
Arbeiter bei Schmiede- oder Richtarbeiten in Serie an schweren und sperrigen Schmiede- stücken, die in Glühöfen erhitzt werden	10

Arbeiter, die zur Abwendung von Gesundheits-
gefahren nach den erlassenen Anordnungen
Atemschutzgeräte tragen

a) beim Farbspritzen der Wagenuntergestelle
oder Lokomotiv- und Tenderrahmen 10

Arbeiter beim Sandstrahlen von Hand 15

Bediener von Druckluftschlagwerkzeugen von Hand
beim Nieten, Stemmen, Meißeln, Döppern, Auf-
dornen oder Hämmern 10

Arbeiter beim

a) Metallputzen in Säurebädern 5

Arbeiter in Galvaniseurwerkstätten, die der Ein-
wirkung von Säuredämpfen oder Säurespritzern aus-
gesetzt oder die mit dem Polieren von sperrigen
oder hohlen Werkstücken an Schwabbelscheiben be-
schäftigt sind 5

Arbeiter bei der Innenreinigung der Kesselwagen 20

Arbeiter beim

a) Isolieren von Rohren mit Glasgespinst . . . 5

b) Verlegen von Steinwollmatten in Überkopflage 5

Arbeiter bei Arbeiten auf Dächern oder Hallen,
die ohne Gerüst an Dachrinnen oder an der Außen-
seite von Hochbauten ausgeführt werden müssen

a) in mehr als 5 m Höhe über dem Erdboden . . . 5

b) in mehr als 10 m Höhe über dem Erdboden . . 10

Arbeiter bei ekelerregenden Arbeiten (insbesondere
Entleeren und Reinigen von Senk- oder Abortgruben,
von Sammelbehältern der Abortanlagen, Entleeren
der Aborttrichter bei ortsfesten Anlagen oder Rei-
nigen von Kläranlagen) 10"

Kreis der leistungszulageberechtigten Arbeiter
(Tätigkeiten)
(Auszug aus dem LTV, Anlage 1, D.)

Zulageberechtigte Tätigkeiten mit Leistungszulage bis
25 Prozent (Gruppe 1):

- "(1) Werkführer
- (3) Lehrgesellen
- (4) Einweiser als Mitglieder der Arbeitsforschungsgemeinschaft beim Einrichten und Vorführen neuer Arbeitsverfahren
- (5) Arbeitsprüfer
- (6) Handwerker, geprüfte Hilfshandwerker und Schweißer bei hochwertigen Arbeiten
- (7) Arbeiter bei der Errichtung oder Unterhaltung ortsfester mechanischer, maschineller oder elektrischer Einrichtungen (einschl. der elektrischen Licht- oder Kraftanlagen) oder der Wasser-, Gas-, Heiz- oder baulichen Anlagen
- (8) Schweißer bei Gasschmelz-, Lichtbogen- oder Thermit-schweißarbeiten sowie Brennschneider und Anwärmer
- (9) Arbeiter bei der Anfertigung oder Unterhaltung von Werkzeugen, Geräten oder Modellen
- (11) Arbeiter bei Ausbesserungsarbeiten an Fahrzeugen oder bei der Aufarbeitung oder Herstellung von Werkstücken, wenn es sich um kurzfristige oder wechselnde Arbeiten handelt, die nicht im Gedinge ausgeführt werden können
- (12) Arbeiter bei der Hilfeleistung beim Indizieren der Lokomotiven einschl. Ein- und Abbau der Apparate für die Probefahrten"

Zulageberechtigte Tätigkeiten mit Leistungszulage bis
20 Prozent (Gruppe 2):

- "(15) Bediener von Wasseraufbereitungsanlagen (einschl. von ortsfesten Dosieranlagen) und deren Helfer sowie Wasserprüfer
- (16) Feuerschirmsetzer
- (17) Bediener der Gaspreßpumpen
- (18) Arbeiter bei der erstmaligen Ausführung von Neuerungen oder Umbauten in der Fahrzeugunterhaltung
- (20) Batteriearbeiter
- (21) Arbeiter bei der Bedienung von Kessel-, Sauerstoff-(Abfüll-), Acetylen- oder Generatorgasanlagen, Gleitbahnhärteöfen, Trockenöfen, Ölaufbereitungsanlagen oder Vakuumtränkanlagen für das Tränken von Wicklungen elektrischer Maschinen oder Transformatoren
- (22) Arbeiter bei der Betriebspflege (einschl. Auswechseln von Glühlampen oder Leuchtröhren) von Hochmastlampen
- (23) Betriebsaufseher im Lagerdienst, Ladearbeiter, Lagerarbeiter und Ausgeber von Stoffen, Werkzeugen, Geräten oder Tauschteilen"

Zulageberechtigte Tätigkeiten mit Leistungszulage bis
15 Prozent (Gruppe 3):

- "(25) Angelernte Arbeiter als Wärter von elektrischen oder
maschinellen Anlagen
- (26) Flammentkruster
- (28) Arbeiter beim Aussondern der Altstoffe
- (29) Bediener der Ablauge-, Tri- oder Peranlagen
- (30) Arbeiter bei Nebenarbeiten in den Werkstätten"

(LTV-Auszug)

Lohntafel
über Stunden- und Schichtlöhne

Die Stunden- und Schichtlöhne betragen vom 1. Oktober 1958 ab:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
Lohn- gruppe					Dienstzeitsätze				Dienstzeitsätze				Dienstzeitsätze				Dienstzeitsätze				Dienstzeitsätze				Dienstzeitsätze			
	1				2				3				4				5				6				7			
	1. bis 3.				4. und 5.				6. und 7.				8. und 9.				10. und 11.				12. und 13.				14. und 15.			
70 %				80 %				90 %				Volllohn				Volllohn				Volllohn				Volllohn				

Ortslohnklasse 1

Stundenlöhne in Pf

I	—	—	—	217	222	226	230	233	237	—	1458	1695	1725	1755	1778	1808	—	1999	2034	2070	2106	2133	2169
II	—	—	—	206	209	213	217	221	224	—	1575	1598	1628	1658	1688	1710	—	1890	1917	1953	1989	2025	2052
III	137	156	176	195	198	201	206	209	212	1344	1493	1515	1538	1575	1598	1620	1612	1791	1818	1845	1890	1917	1944
IV	129	147	166	184	188	192	194	197	200	1269	1410	1440	1470	1485	1508	1530	1523	1692	1728	1764	1782	1809	1836
V	123	141	158	176	179	182	185	189	192	1215	1350	1373	1395	1418	1448	1470	1458	1620	1647	1674	1701	1737	1764
VI	118	135	152	169	173	175	178	181	184	1168	1298	1328	1343	1365	1388	1410	1401	1557	1593	1611	1638	1665	1692
VII	114	130	147	163	165	168	171	174	177	1128	1253	1268	1290	1313	1335	1358	1353	1503	1521	1548	1575	1602	1629
VIII	105	120	135	150	152	155	158	161	164	1040	1155	1170	1193	1215	1238	1260	1247	1386	1404	1431	1458	1485	1512

Ortslohnklasse 2

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Stundenlöhne in Pf										Schichtlöhne B in Pf											
	—	—	—	134	126	120	116	112	103	213	217	222	226	229	232	—	1628	1658	1695	1725	1748	1770	—	1953	1989	2034	2070	2097	2124	
	—	—	—	134	126	120	116	112	103	201	205	209	213	216	220	—	1538	1568	1598	1628	1650	1680	—	1845	1881	1917	1953	1980	2016	
	134	153	172	191	194	197	201	205	208	1317	1443	1485	1508	1538	1568	1580	1463	1485	1508	1538	1568	1590	1580	1755	1782	1809	1845	1881	1908	
	126	144	162	180	183	187	190	193	196	1242	1380	1403	1433	1455	1478	1500	1380	1403	1433	1455	1478	1500	1490	1656	1683	1719	1746	1773	1800	
	120	138	155	172	175	178	181	184	188	1188	1320	1343	1365	1388	1410	1440	1268	1290	1320	1335	1358	1380	1369	1521	1548	1584	1602	1629	1656	
	116	132	149	165	168	172	174	177	180	1141	1268	1290	1320	1335	1358	1380	1245	1268	1283	1313	1335	1328	1476	1494	1521	1539	1575	1602		
	112	128	144	160	162	165	167	171	174	1107	1230	1245	1268	1283	1313	1335	1133	1148	1163	1185	1208	1230	1223	1359	1377	1395	1422	1449	1476	
	103	118	132	147	149	151	154	157	160	1020	1133	1148	1163	1185	1208	1230	1020	1133	1148	1163	1185	1208	1230	1223	1359	1377	1395	1422	1449	1476

Lohnsteuerkarte - Lohnprüfkarte

[illegible]

Name Vor- und Nachname Geb.-Tag und Ort erlerntes Handwerk Familienstand ab	beim Ausfüllen eintragen in DR-Lohn- und Zeit-Scheinbogen <i>Bauer Rudolf</i> <i>03.06.09 Arnberg</i> <i>Kesselgeschmied</i> <i>verh.</i> <i>ab 08.09.29</i>
--	---

Arbeiterliste							
oder							
Kassa-Nr.							
3201							

Trennungsentcheidung (7)

Teil-Verzicht auf Abschluss

[illegible]

Bedröck

卷之四

Vorwort

Collection

Wohnung des Arbeiters?

五

St. Louis, Mo., 1894.

Ann. Entomol.

4-5-50

3

Stundenheft

hierzu Anlagen
 1. ... Auslastungsunterteilung
 1. ... Auswärtsnachweise
 2. ... Durchlaßscheine

festgestellt

König, BOS
 (Name u. Amtsbez.)

für Monat April 1955

Die Lohnmeldekarten haben vorgelegen
 (Lohnrechner)

Kirschbaum, BS
 (Name u. Amtsbez.)

AW - X - Stadt
 Meisterel 32
 aufgestellt
 Kraft, OWM
 (Name u. Amtsbez.)

Vorbemerkungen

- 1) Die Arbeiter sind in der Reihenfolge der Kennnummer aufzuführen, beurlaubte und zu anderen Stellen abgeordnete Arbeiter so lange, wie sie nicht ausgeschieden oder überwiesen sind.
- 2) Im Kopf des Vordrucks sind Kennnummer, Name, regelmäßige Beschäftigung, ausführende Kostenstelle und die Bezeichnung der ständigen Erschwerniszulage (z B Ez D II 36 = 6 v H) des Arbeiters anzugeben. (Nichtständige Erschwerniszulagen siehe 8.)
- 3) Bei jedem Gruppenführer sind bei „Helfer“ die Kennnummern der ihm zugeordneten Helfer einzutragen, bei Gemeinschaftsfügender nur beim ersten Gruppenführer.
- 4) Bei Angabe der Gedingestunden ist im Kopf das Einzelgedinge mit „E“ und das Gruppengedinge durch die Kennnummer des Gruppenführers zu kennzeichnen.
- 5) Für die Spalten 2 bis 15 sind folgende Zeichen und Abkürzungen zu verwenden.

7,5 = 7½ Stunden Arbeit im Stundenlohn

10,5 = 10½ Stunden Arbeit im Stundenlohn (7½ Stunden regelmäßige Arbeitszeit und 3 Stunden Überschreitung der Arbeitszeit)

1 = eine Schicht Arbeit

$\frac{5}{7,5}$ = 6 Stunden Arbeit im Schichtlohn
 $\frac{1,5}{7,5}$ = 1¼ Stunden Arbeit im Schichtlohn
 $\frac{2,5}{7,5}$ = eine Schicht Arbeit und 2½ Stunden Überschreitung der Arbeitszeit im Schichtlohn
 . = dienstfreier Tag

- 6) Bei Arbeitern, die mit verschiedenen hoch bewerteten Tätigkeiten beschäftigt werden, sind die auf die einzelnen Lohngruppen entfallenden Stunden getrennt anzugeben.
- 7) Für die Führung des Stundenheftes gelten die Abkürzungen des Anhangs II. Soweit Abkürzungen nicht vorgedruckt sind, sind die Leerspalten zu verwenden. Bei „um“, „b“ und „u“ ist die Art der Versäumnis in Spalte 18 (Bemerkungen) zu erläutern.
 Die Spalte 18 dient außerdem für Vermerke wie „Sonntagsarbeit“, „Feiertagsarbeit“ usw. Bei Änderungen, die durch die Lohnmeldekarte gerechtfertigt werden, ist auf die Lohnmeldekarte durch den Vermerk „Link“ hinzuweisen.
- 8) In die Spalten 16 und 17 sind die mit Erschwerniszulagen nach LTV Anlage I Abschnitt D II zu vergütenden Stunden einzutragen. Sie sind nur dann einzutragen, wenn die Zulage nicht für alle Arbeitsstunden gezahlt wird und nicht im Kopf des Stundenheftes mit ihrer Höhe vermerkt ist.
- 9) Die Stunden und Schichten der im Laufe des Monats zu Beamten ernannten Arbeiter sind vom Lohnrechner abzusetzen.

noch Anlage 6

Stundenheft (Einlage)

3201 Bauer Rudolf																		Helfer: 3202, 3221, usw.																	
Kst 140																		E2 D II 30a u. 31 je 10 vH																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	1	2	3	4	5													
Tag	Schichten	Zeitlohnstunden ohne mit Zulage	Gedingestunden in Gruppe	Arbeitsversäumnisse				Er schwerenszulage		Bemerkungen	Tag	Schichten	Zeitlohnstunden ohne mit Zulage	Ge																					
				u	um	f	ohne Lohn	k	uo																										
				3201				Schichten/Stunden		Stunden																									
1			8,5															1																	
2			8,5															2																	
3			.															3																	
4			8,5															4																	
5			8,5															5																	
6			8,5															6																	
7			8,5															7																	
8			.						8,5									8																	
9			.															9																	
10			.															10																	
11									8,5									11																	
12			7,5					1										12																	
13			8,5															13																	
14			6,5										2					14																	
15			8,5															15																	
16			8															16																	
17			.															17																	
18			8,5															18																	
19			8,5															19																	
20												8,5						20																	
21												8,5						21																	
22												8,5						22																	
23												8,5						23																	
24			.															24																	
25			7,5					1										25																	
26			8,5															26																	
27			8,5															27																	
28			8,5															28																	
29			8,5															29																	
30			8,5															30																	
31			8,5															31																	
zus				784					2	17		31	2					zus																	

Gedinge-Zettlohn-Zettelnachweis Nr 1					ausführende Kostenstelle 140		Monat April		1955		
Kenn-Nr 3207					Name Baver						
Zettel-Nr	Auftrags-Nr	Kurz-Nr 1)	Vorgabe-stunden 1)		Bemer-kungen	Zettel-Nr	Auftrags-Nr	Kurz-Nr 1)	Vorgabe-stunden 1)		Bemer-kungen
			ganze	hdt					ganze	hdt	
Übertrag						Übertrag					
01			174	35		11					
02			751	80		12					
03			68	83		13					
04			97	10		14					
05			782	00		15					
06						16					
07						17					
08						18					
09						19					
10						20					
zu übertragen						zu übertragen					

(Rückseite)

Zettel-Nr	Auftrags-Nr	Kurz-Nr 1)	Vorgabe-stunden 1)		Bemer-kungen	Zettel-Nr	Auftrags-Nr	Kurz-Nr 1)	Vorgabe-stunden 1)		Bemer-kungen
			ganze	hdt					ganze	hdt	
Übertrag						Übertrag					
21						31					
22						32					
23						33					
24						34					
25						35					
26						36					
27						37					
28						38					
29						39					
30						40					
zu übertragen						Summe					

für die Richtigkeit der Eintragungen

nachgerechnet

Krafft O Wm

(Name u. Amt)

(Name u. Amt)

Nachweis der Leistungs- und Zeitlohnzulagen (Einlage)

1	2	3	4a	4b	4c	5a	5b	5c	6a	6b	6c
Kenn-Nr	Name	Beschäftigung	Januar 57			Februar 57			März 57		
			zulageberechtigende Tätigkeit								
			lfd Nr u Ziff	vH	Na- me	lfd Nr u Ziff	vH	Na- me	lfd Nr u Ziff	vH	Na- me
3807	Becker	Vorschweißer	DI 1 (8)	22		DI 1 (8)	22		DI 1 (8)	23	
3827	Meier, Peter	Schweißer	DI 1 (8)	22		DI 1 (8)	22		DI 1 (8)	15	kl
Beispiel für eine andere Meisterei:											
407	Mitterer	Vorarbeiter	Gowe 8(1) 3	22		Gowe 8(1) 3	27		Gowe 8(1) 3	24	
427	Jäger	E-Karrenf.	"	6		"	10		"	10	
422	Steinbrecher	Förderarb.	"	18		"	18		"	20	
usw.											

"Vorbemerkungen: (auf dem Titelbogen)

In den Spalten 4 bis 15 ist zu vermerken unter

- lfd Nr und Ziffer des LTV Anlage 1 D I oder der Gowe § 8 (z B D I 1 (6) Zulage für hochwertige Arbeiten oder Gowe § 8 (1) 3 Zeitlohnzulage für Förderarbeiter usw),
- der beantragte und genehmigte v H-Satz,
- das Namenszeichen des Ändernden, wenn der vom Meister beantragte Satz geändert wird."

beantragt: Meister	Hagen	Hagen	Hagen
anerkannt: Abt-Leiter	Klein	Klein	Klein
genehmigt: Werkdirektor	Groß	Groß	Groß

[illegible]

320-1 Bauer Rudolf, Vorkesselschmied

(Kons-Nr, Name und regelmäßige Beschäftigung)

Anlage 11

AW X-Stadt

hierzu Anlagen

- 1 Stundenheft
- 5 Zeitlohnzettelnachweis
- 10 Gedingezettelnachweis
- 10 Gedingeberechnung
- Mitteilung über Zeitgewinn
- 1 Zusammenstellung der Lohnstunden

Lohnheft

für Meisterel 32
Monat April 1955

aufgestellt und in die Lohnabzugs-
nachweise eingetragen

festgestellt

Kirschbaum BS
(Name u. Amtsbez.)

König BOS
(Name u. Amtsbez.)

Die Übereinstimmung des Gesamtlohnbetrages, der Lohnabschläge, Sonderzahlungen und Lohnrestbeträge mit der Lohnliste wird bescheinigt

Der Nachrechner

Strauch Bgeh
(Name u. Amtsbez.)

Vorbemerkungen:

- 1) Die Arbeiter sind auf den Einlagen (Durchschreibeeinheiten) in der Reihenfolge der Kennnummern aufzuführen; erkrankte, beurlaubte und abgeordnete Arbeiter so lange sie nicht ausgeschieden sind. Im Kopf des Vordrucks sind die Kennnummer, Name und regelmäßige Beschäftigung des Arbeiters anzugeben, bei Arbeitern unter 21 Jahre — außer bei Handwerkslehrlingen, Hoch- und Fachschulpraktikanten — außerdem der Geburtstag.
- 2) Die Einheitssätze der Löhne, Lohnzulagen und Lohnzuschläge sind in vollen Pfennigen anzugeben, 0,5 Pf und mehr sind aufzurunden, kleinere Bruchteile abzurunden.
- 3) Wenn Arbeitslohn und steuerpflichtiger Entgelt übereinstimmen, ist bei der Lohnsteuer-Entgeltsberechnung der Betrag nur auf der ersten Zeile anzugeben.
- 4) Bei Aufstellung der Lohnliste mit rechnenden Schreibmaschinen kann der Restbetrag aus Spalte 22 der Lohnliste übernommen werden.
- 5) Die Einlagen (Durchschreibeeinheiten) sind nach Abtrennung der Abrechnungszettel (Durchschrift) zu heften und in die Titeltbogen einzulegen und aufzubewahren.

Monet April

Bezeichnung	Anzahl		Einheits- satz Pf	Lohnbetrag	
	ganze	bdl		DM	Pf
Schichten Lgr _____					
Zeldlohnstunden Lgr I _____	19	-	175	33	25
" " Lgr _____					
" " Lgr _____					
Vorgabestunden Lgr I _____	194	5	175	340	38
" " Lgr _____					
" " Lgr _____					
" " Lgr _____					
Ez 3 Qsz Zulage Lgr I 10 vH _____	176	-	18	31	68
Ez 31 " Lgr I 10 vH _____	176	-	18	31	68
Güfa+e " Lgr I 24 vH _____	18	-	42	7	56
Gü b " Lgr I 20 vH _____	1	=	35	-	35
" " Lgr _____ vH _____					
" " Lgr _____ vH _____					
" " Lgr _____ vH _____					
Kinderzuschlag (= unten) _____				125	68
Überzeitzuschlag 25 vH _____					
Natagszuschlag 20 vH _____					
Feriertagszuschlag 100 vH _____					
Auswirtszulage _____					
m zusetzen _____					
ab _____					

noch
Anlage 12

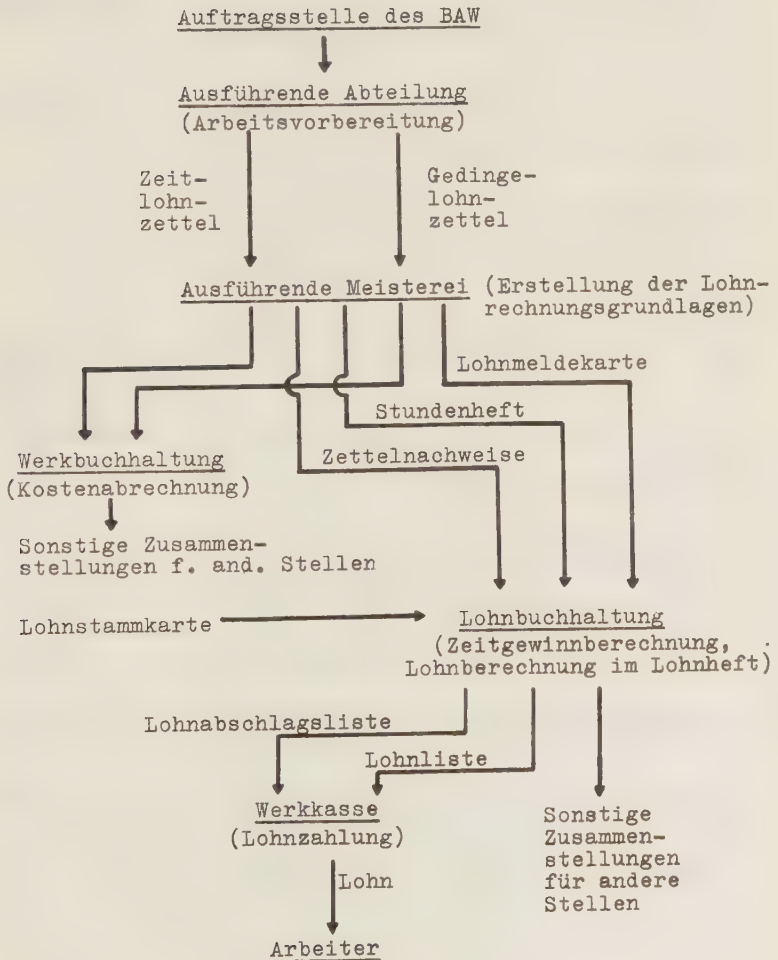
Lohnheft
(Einlage)

Zahl der Arbeitstage	3	22	Gesamt-Lohnbetrag	4	570	58
verschiepft Entgelt	5	570 58	Gesamtbeitrag	6	64	93
Beitragsgruppe		1	Mehrbeiträge	7	8	15
				8		
krank			Beiträge Uo u Uf	9		
vom 2.4.			B B Geldstrafen			
bis 10.4.			B B sonst Zahlung	10		
			K K Zusatzbeiträge			
Beitragswoche	11		A freiw Beiträge	11		
Beitragsklasse						

Abschlags- und Sonderzahlungen in DM

1	2	3	4	5	SZ	SZ	72		
30	30	70	80	80				290	-
Berechnung des Kinderzuschlags									
Anzahl	Satz	Kivg von ab Tage			Lohnsteuer		13	-	-
	DM	Satz	Betrag	DM	PF	Kirchensteuer	14	-	-
	25	0,83				ev	15	-	-
	30	1,00	2	-		hach	16	75	36
2	35	1,16	2	32		Bb Sparkasse	17		
2						Miete	18	38	50
zus	130	-	4	32		Strom	19	5	50
bleiben				125 68	sonstige Abzüge		20		
Lohnsteuer u. Bezugsberechnung									
Steuertl	1114	DM	PF		Pfände		21	40	00
Arbeitslohn		570	58				22		
steuerfrei							23		
bleiben							24		
nach Anlagabel							25		
zusammen							26		
zu ab nach Steuerk							27		
steuerpfil Entgelt							28		
					Restbetrag		29	50	14

Vereinfachte Übersicht
des
Lohnabrechnungsweges
in den BAW



L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

=====

Zu Arbeitsbewertung, Leistungsgradbestimmung und Lohn-
gestaltung:

- Baierl, F.: "Produktivitätssteigerung durch Lohn-
anreizsysteme" München 1956
- Bedorf, H.: "Die Bedeutung des Leistungsgradschät-
zens für die Bestimmung der Vorgabe-
zeit", ZfhF, N.F. 5. Jg. (1953), H. 8/9,
S. 424/440
- Böhrs, H.: "Probleme der Vorgabezeit", München
1950
"Mißverständnisse um den menschlichen
Leistungsgrad", Refa-N, 7. Jg. (1954),
H. 4, S. 76/80
"Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung",
Teillieferung aus 'Die Wirtschafts-
wissenschaften', Wiesbaden 1958 - Er-
scheinungsweise in monatlichen Liefe-
rungen
- Böhrs, H.,
Bramesfeld, E.,
Euler, H.,
Pentzlin, K.: "Einführung in das Arbeits- und Zeit-
studium", 2. Aufl. München 1954
- Bramesfeld, E.: "Entlohnung der Persönlichkeit?", Die
Wirtschaftskurve, (1944), H. 4, S. 219
"Schätzen als Methode", ZblArbWiss, 1.
Jg. (1947), H. 9, S. 164
"Die Bestimmung der menschlichen Ar-
beitsleistung als aktuelle Frage der
Rationalisierung", ZfhF, N.F. 2. Jg.
(1950), H. 3, S. 97/104
"Probleme der Arbeitsbewertung", Das
Industrieblatt, (1954), H. 12, S. 536/
539
- Dinkler, W.: "Über die Treffsicherheit der Arbeits-
bewertung", Refa-N, 4. Jg. (1954), S.
63/65
- Euler, H.: "Die betriebswirtschaftlichen Grundla-
gen und die Grundbegriffe des Arbeits-
und Zeitstudiums", München 1949
"Lohnhöhe und Arbeitsbewertung", DB,
2. Jg. (1949), H. 8, S. 85

- Euler, H.: "Formen der Entlohnung", Industrielle Organisation, 19. Jg. (1950), H. 4, S. 198/202
 "Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeits-schwierigkeit", Düsseldorf 1950
- Buscher, G.: "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 6. Aufl. Heidelberg 1952
- Fries, J.: "Die Personalpolitik der Deutschen Bundesbahn", Das Flügelrad, 13. Jg. (1958), H. 11, S. 315/321
- Frühwald, A.: "Das Refa-Gedankengut", Wiesbaden 1955
- Gaugler, E.: "Zur Lohngleichheit von Mann und Frau", MuA, 7. Jg. (1955), H. 4, S. 124/125
- Gehle, F.: "Internationale Tagung über Arbeitsbewertung in Genf", Refa-N, 3. Jg. (1950), H. 2, S. 32
- Gehrlein, W.: "Die Gewichtung als Grundlage und Maßstab der Arbeitsbewertung", Das Industrieblatt, (1954), H. 6, S. 235/237
- Goossens, F.: "Die Praxis der Entlohnungsformen", München, Düsseldorf 1952
- Gutenberg, E.: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" Bd I Die Produktion, 3. u. 4. Aufl. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957 u. 1958
- Hagner, G.W.,
 Weng, H.: "Arbeitsschwierigkeit und Lohn", Köln 1951
- Hilger, M.: "Probleme des Akkordrechts", Heidelberg (Herausgeber) 1957
- Hohmann, E.: "Die Gewichtung der Arbeitsbewertungsmerkmale", MuA, 3. Jg. (1951), H. 5, S. 141/142
 "Der Leistungslohn als schwankungsfreie Existenzgrundlage", MuA, 6. Jg. (1954), S. 76/78
 "Grenzen des Akkordlohnes", MuA, 7. Jg. (1955), S. 240
 "Produktivitätssteigerung durch leistungsfördernde Lohngestaltung und betriebliches Vorschlagswesen", Hamburg 1955
- Kalveram, W.: "Industriebetriebslehre", Wiesbaden o.J.
- Keller, P.: "Grundfragen der Arbeitsbewertung", 2. Aufl. Köln 1949
 "Leistungs- und Arbeitsbewertung", Köln 1950

- Kupke, E.: "Beiträge zur Frage des Leistungsgrades und der Vorgabezeit", München 1951
- Lang, H.: "Meister beurteilen ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz", MuA, 7. Jg. (1955), S. 50/52
 "Hilfen für die Mitarbeiter-Beurteilung durch Meister", MuA, 8. Jg. (1956), S. 14/16
- Lorenz, F.R.: "Analytische Arbeitsbewertung und Gewichtung", DB, 7. Jg. (1954), H. 40, S. 825/827
 "Zum Problem der analytischen Arbeitsbewertung und Gewichtung", DB, 8. Jg. (1955), H. 10, S. 223/224
- Lytle, Ch.W.: "Job Evaluation Methods", New York 1946
 "Wage Incentive Methods", New York o.J.
- Maucher, H.: "Sind Akkorde revisionsfähig?", MuA, 2. Jg. (1950), S. 53
 "Der Halo-Effect", MuA, 3. Jg. (1951), S. 21
 "Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn", Berlin, Darmstadt 1957
- Maynard, H.B.: "Das Leistungslohnsystem muß ständig überwacht werden", Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, (1955), H. 4, S. 85/89
- Paasche, J.: "Aus der Praxis der Arbeitsbewertung", Kassel 1953
- Pietsch, M.: "Erfolg durch Prämien", Zeitschrift für Organisation, 25. Jg. (1956), H. 1, S. 1/3
- Rahm, W.: "Der Lohn im Fabrikbetrieb", Stuttgart 1929
- Refa: "Das Refa-Buch" Bd 1 Arbeitsgestaltung, 6. Aufl. München 1957
 "Das Refa-Buch" Bd 2 Zeitvorgabe, 7. Aufl. München 1957
- Roesch, H.: "Der progressive Leistungslohn", ZblArbWiss, 3. Jg. (1949), H. 8, S.154/155
- Sellien, R.,
 Sellien, H.:
 (Herausgeber) "Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon" Bd 2 (L-Z), Wiesbaden 1956, Spalte 1842/1854, 2455/2456
- Schilling, A.: "Theorie der Lohnmethoden", Berlin 1919
- Schroeder, R.: "Die Häufigkeitsstudie als Hilfsmittel des Arbeitsstudiums und ihre mathematischen Grundlagen", Refa-N, 7. Jg. (1954), H. 4, S. 82/86

- Timme, H.: "Die analytische Beurteilung individueller Leistungen im Betrieb als Grundlage leistungsabhängiger Entlohnung", Refa-N, 9. Jg. (1956), H. 3, S. 86/91
- Walter, H.: "Grundlagen der Arbeitsplatzbewertung in USA", DB, 3. Jg. (1950), H. 32/33, S. 374
 "Berücksichtigung der Umgebungseinflüsse in der Arbeitsbewertung oder nicht?", Refa-N, 7. Jg. (1954), H. 4, S. 80/81
 "Die Festsetzung von Leistungszulagen für Zeitlohnarbeiter", Werkstatt und Betrieb, 89. Jg. (1956), H. 2, S. 77/81
- Weng, H.: "Arbeitswert und Lohnwert", ZblArbWiss, 5. Jg. (1951), H. 1, S. 6
- Wibbe, J.: "Arbeitsbewertung und Lohnwertbestimmung", ZblArbWiss, 4. Jg. (1950), H. 8, S. 113/115
 "Stand und Entwicklung der Arbeitsbewertung in Deutschland", ZfhF, N.F. 4. Jg. (1952), H. 1, S. 1/18
 "Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung", München 1953
- Wüsthube, E.: "Gruppenarbeit, Gruppenleistung, Gruppenakkord", Refa-N, 10. Jg. (1957), H. 3, S. 90/95
- Zwiedineck-Südenhorst, O.v.: "Lohntheorie und Lohnpolitik", Handwörterbuch der Staatswissenschaften Bd 6, 4. Aufl. Jena 1925, S. 396/426

Zu Lohnabrechnung:

- Beisel, K.: "Neuzeitliches industrielles Rechnungswesen", 4. Aufl. Stuttgart 1952
- Bussmann, K.F.: "Grundlagen und Verfahren des industriellen Rechnungswesens", München 1953
- Dieverich, G.F.: "Lohnbuchhaltung und Lohnabrechnung", Wiesbaden o.J.
- Gewerbeordnung für das Deutsche Reich vom 26.7.1900
- Greifzu, I.: "Das neuzeitliche Rechnungswesen", Hamburg 1941
- Kalveram, W.: "Industrielles Rechnungswesen" Bd I Doppelte Buchhaltung und Kontenrahmen, Wiesbaden 1951, Bd II Betriebsabrechnung, Wiesbaden 1949
- Klanke, H.: Aufsatz "Rechnungswesen" im "Handwörterbuch der Betriebswirtschaft" (Begründet von H. Nicklisch), 3. völlig neu bearb. Aufl. 1960, (Sp. 4556/4570)
- Müller, A.: "Grundzüge der industriellen Kosten- und Leistungserfolgsrechnung", Köln 1955
- Schnettler, A.: "Das Rechnungswesen industrieller Betriebe", 4. Aufl. Wolfenbüttel 1949

Zu Innenrevision:

- Abromeit, H.G.: "Amerikanische Betriebswirtschaft", Wiesbaden o.J.
- Ahearn, C.M.: "Die Controller-Tätigkeit in amerikanischen Aktiengesellschaften", Der Wirtschaftsprüfer, 7. Jg. (1954), H. 1, S. 8
- Berg, K.: "Wie wird geprüft?", Bonn 1949
- Blohm, H.: "Innenrevision", Essen 1957
- Böttger, H.R.: "Moderne Innenrevision und innerbetriebliche Gegenkontrollen", Bürotechnik und Organisation, 2. Jg. (1954), H. 8,
- Danert, G.: "Betriebskontrollen", Essen 1952
- Eich, W.: "Die Ausbildung des Wirtschaftsprüfers", ZHH, 25. Jg. (1952), H. 11/12, S. 262/264
- Fechtnr, K.: "Leitfaden für Organisation und Revision", Essen 1954
- Fleischmann, R.: "Die betriebseigene Revision in einem Großbetrieb des Maschinenbaues", Kölner Dissertation 1925
- Gerstner, P.: "Revisionstechnik", 5. Aufl. Berlin 1930
- Hasenack, W.: "Theorie und Praxis der Prüfungen im Betrieb", Die Wirtschaftsprüfung, 8. Jg. (1955), H. 18, S. 418/421
- Heinen, E.: "Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen", Köln u. Opladen 1957
- Hertlein, A.,
Meisner, K.: "Abschluß und Prüfungen der Unternehmungen", Wiesbaden 1956
- Hintner, O.: "Praxis der Wirtschaftsprüfung", 3. Aufl. Stuttgart 1949
- Horn, H.: "Wirtschaftsprüfung und Revisionstechnik", Die Handelshochschule - Die Wirtschaftshochschule, Wiesbaden 1951
- Jerome, I.,
William T.: "Die innerbetriebliche Revision als Hilfsmittel der Betriebsführung", Soziale Beziehungen in der Industrie, 3. Jg. (1953), H. 12, S. 288/295
- Isaac, A.: "Revision und Wirtschaftsprüfung", Wiesbaden 1951
- Klebba, W.: "Einführung in die Revisionspraxis", Düsseldorf 1952

- Kotthaus, H.: "Die Innenrevision im Industriebetrieb", Wiesbaden 1957
- Kramer, G.: "Die Revision von städtischen Kassen und Verwaltungen", ZHH, 7. Jg. (1914), H. 10, S. 307
- Leitner, F.: "Die Kontrolle in kaufmännischen Unternehmungen", Frankfurt 1920 und 1934
- Lohmann, M.: "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre", Tübingen 1949
- Lorch, W.: "Die Geschäfts- und Betriebsprüfung", ZHH, 25. Jg. (1932), H. 11/12, S. 285/287
- Mand, J.: "Betriebsorganisation", Wiesbaden 1950
- Mechler, R.: "Betriebswirtschaftliche Organisationsprüfung", Berlin 1948
- Meyer, A.: "Der Prüfungsdienst für die Deutsche Bundesbahn", Der Eisenbahnfachmann, 32. Jg. (1958), H. 21, S. 483/485, H. 22, S. 506/508, H. 23, S. 531/533, H. 24, S. 555/557
- O.V.: "Aufgaben, Gestaltung und Technik der internen Revision", Der Wirtschaftsprüfer, (1950), H. 12, S. 354/356
- O.V.: "Aufgaben des internen Revisors", DB, 7. Jg. (1954), H. 47, S. 984
- Petersen, H.: "Gedanken zur unternehmungseigenen Revision", Die Wirtschaftsprüfung, 8. Jg. (1955), H. 17, S. 389
- Pfeiffer, G.: "Aufgabengliederung und Bedeutung der Revisionsabteilung", DB, 7. Jg. (1954), H. 28, S. 601/603
- "Der Funktionsträger der betriebseigenen Revision", DB, 7. Jg. (1954), H. 42, S. 869/871
- Post, K.: "Die Unterschlagung und ihre Bekämpfung", Düsseldorf 1953
- Proksch, O.: "Die Praxis der Innenrevision", Wiesbaden 1959
- Richter, H.: "Die interne Bankrevision", ZHH, 25. Jg. (1932), H. 11/12, S. 294/296
- Rößle, K.: "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 4. Aufl. München 1953
- "Die Spezialrevisionen", ZHH, 25. Jg. (1932), H. 11/12, S. 280/284
- Schnutenhaus, O.R.: "Allgemeine Organisationslehre", Berlin 1951

- Schmaltz, K.: "Der Wirtschaftsprüfer und seine Aufgaben", ZHH, 25. Jg. (1932), H. 11/12, S. 254/256
- Sellien, R.: "Revision und Wirtschaftsprüfung", Wiesbaden 1953
- Senden, H.: "Die Hausrevision", ZHH, 25. Jg. (1932), S. 288/294
- Seuthe, H.: "Die Gliederung der Verwaltung in der westdeutschen Großindustrie", Kölner Dissertation 1921
- Steinhaus, H.: "Betrachtungen zur Rationalisierung des betrieblichen Rechnungswesens", Düsseldorf 1953
- Winzerling, M.: "Stand des Revisionswesens in der Verwaltungswirtschaft und bei den staatlichen Betrieben", ZHH, 25. Jg. (1932), H. 11/12, S. 296/300
- Zimmermann, E.: "Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe", Essen 1954

Gesetze, Tarifverträge, Dienstvorschriften etc., die Deutsche Bundesbahn betreffend:

"Bundesbahngesetz" vom 13.12.1951

"Rechnungsprüfungsordnung für die Deutsche Bundesbahn (RPO)" vom 15.12.1957

"Verwaltungsordnung der Deutschen Bundesbahn" vom 1.4.1953

"Gedingeordnung für die Reichsbahn-Ausbesserungswerke und Nebenwerkstätten und die Werkstättenteile der Bahnbetriebs- und Bahnbetriebswagenwerke" (Gowe) vom 12.3.1937

"Lohntarifvertrag für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn vom 22. Februar 1954 (LTV)", gültig ab 1.4.1954

"Vereinbarung über das Prämienverfahren für den Lochkartendienst bei der Bundesbahndirektion München", gültig ab 1.6.1955

"Vereinbarung über das Prämienverfahren für den Lochkartendienst (PVL)", gültig ab 1.5.1959

"Buchungsvorschrift", gültig ab 1.1.1957

"Dienstvorschrift für die Überwachung des Personalaufwandes", gültig ab 1.1.1949

"Dienstvorschrift über den Steuerabzug vom Arbeitslohn (Lohnsteuervorschrift)", gültig ab 1.1.1957

"Dienstvorschrift über die Behandlung der Personalangelegenheiten der Arbeiter", gültig ab 1.10.1954

"Geschäftsanweisung für die Bundesbahndirektionen", gültig ab 1.7.1958

"Geschäftsanweisung für die Amtsvorstände der Reichsbahn", gültig ab 1.4.1936

"Kassenvorschriften Teil I, Allgemeine Bestimmungen für die Kassen", gültig ab 1.4.1941

"Kassenvorschriften Teil III, Besondere Bestimmungen für die Bahnhofs- und Werkkassen", gültig ab 1.8.1954

"Rechnungsvorschrift Teil I, Allgemeine Rechnungsbestimmungen", gültig ab 1.1.1936 (Ausgabe 1939)

"Vorschrift für die Durchführung der sozialen Versicherungen", gültig ab 1.1.1950

"Werkstättenvorschrift Teilheft IV, Lohnrechnungswesen der Ausbesserungswerke (Werklohnrechnungsvorschrift)", gültig ab 1.1.1936

"Wirtschaftsvorschrift", gültig ab 1.1.1939 (z.Zt. zum Großteil überholt, da durch zahlreiche Einzelverfügungen geändert bzw. ergänzt)

Hefte der Verkehrswissenschaftlichen Lehrmittelgesellschaft (herausgegeben im amtlichen Auftrag von der hierfür eingesetzten Eisenbahn-Arbeitsgemeinschaft):

"Aufgaben und Aufbau des Werkdienstes", Leipzig 1941

"Fertigungswesen" (1. Heft), Berlin 1936

"Werkstättenbetriebsführung", Berlin 1929

"Werkstättenbuchführung", Leipzig 1941

Schmauß, K.: "Die Organisation der Deutschen Bundesbahn", unveröffentl. Münchner Diplomarbeit 1957

Im Literaturverzeichnis verwendete Zeitschriftenabkürzungen:

DB = Der Betrieb

MuA = Mensch und Arbeit

Refa-N = Refa-Nachrichten

ZblArbWiss = Zentralblatt für Arbeitswissenschaft

ZfhF = Zeitschrift f. handelswissenschaftl. Forschung

ZHH = Zeitschrift f. Handelswissenschaft und Handelspraxis

L e b e n s l a u f

Verfasser wurde am 18. November 1928 in Landshut/Ndb. als erster Sohn der Eheleute Georg und Käthe Schmauß geboren. Nach Besuch der Volksschule trat er 1940 in die Oberschule Zwettl/N.Ö. ein. Im Januar 1944 wurde er als Luftwaffen-helfer, im Februar 1945 zum Arbeitsdienst eingezogen. Nach Kriegsende und kurzer amerikanischer Gefangenschaft setzte er seine Schulausbildung fort und unterzog sich im Juni 1948 an der Oberrealschule Ingolstadt/Don. der Reifeprüfung. Aus finanziellen Gründen konnte er vorerst nicht weiterstudieren und trat daher im November 1948 in die Dienste der Deutschen Bundesbahn. Mit dem Wintersemester 1952/53 begann er das wirtschaftswissenschaftliche Hochschulstudium an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München. Nach Ablegung der einschlägigen Prüfungen wurde ihm dort am 28. April 1956 der Grad Diplom-Volkswirt und am 17. Juli 1957 der Grad Diplom-Kaufmann verliehen. Ab 1. August 1958 war er in der Einkaufsabteilung des Bundesbahn-Zentralamtes München und seit 1. Juni 1959 ist er in der neu errichteten Betriebswirtschaftlichen Abteilung bei der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbahn in Frankfurt/Main tätig. Nunmehr beabsichtigt Verfasser sich dem Doktor-Examen zu unterziehen.

München, den 19. August 1959

